

Eine wissenschaftstheoretische Arbeit  
zum Thema  
Individualisierungsphänomene  
in Arbeits- und Organisationsgesellschaften

## Wettbewerbsvorteil durch Qualifizierung?

Mobilitätschancen von Beschäftigten unter  
organisationsstrukturellen Bedingungen

**CHRISTIANE HELLWIG**

Soziologin M.A. • Dipl. Sozialpädagogin

Bredeneyer Straße 2B • 45133 Essen

0201 57633

[c.hellwig@christianehellwig.de](mailto:c.hellwig@christianehellwig.de)

[www.christianehellwig.de](http://www.christianehellwig.de)



Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Arbeitsorganisationen...	3
2.1. ...in der strukturalistischen Sicht	3
2.2. ...als rationales System und offenes System	5
2.3. ...statisch und mikropolitisch gesehen	7
3. Berufliche Mobilität	10
3.1. Entscheidungsprozesse	11
3.2. Einflüsse der Organisationen	12
3.2.1. Größe	12
3.2.2. Demografie	15
3.2.3. Interner Arbeitsmarkt	17
3.3. Einflussmöglichkeiten der Arbeit nehmenden	18
4. Fazit	22
Literaturangabe	23
Quellen der Statistiken und Umfragen	26



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen/Alter .....	15
Abbildung 2: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltung/Geschlecht .....	16
Abbildung 3: Bewertung der Arbeitsdimensionen .....	18
Abbildung 4: Gewünschte Schwerpunkte beschäftigungssichernder Weiterbildung .....	19
Abbildung 5: Erwartungen der Wirtschaft .....	21



## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Weiterbildungsangebote in Unternehmen nach Beschäftigungs- größenklassen .....	13
Tabelle 2: Gewinnung von Fachkräften durch Weiterbildung .....	13
Tabelle 3: Ermittlung des Qualifikationsbedarfs in weiterbildenden Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen .....	14
Tabelle 4: Weiterbildungsteilnahme nach Schulabschluss.....	20



## 1. Einleitung

In unserer Wissens- und Informationsgesellschaft werden besondere Kenntnisse, Fähigkeiten und Bildung, immer mehr zur strategischen Größe für den beruflichen Aufstieg. Gleichzeitig wird jedoch das „Mindesthaltbarkeitsdatum“ von Wissen immer kürzer, da die Komplexität von Aufgaben immer umfangreicher wird und Tätigkeitsmerkmale mehr denn je dem Wandel unterliegen. Diesem Umstand passt sich der Weiterbildungsmarkt erfolgreich an: Chinesisch für Betriebswirte, und die Sekretärin bildet sich weiter zur „Office-Managerin“. Doch viele Beschäftigte fragen sich, welche berufliche Weiterbildung wirklich helfen kann, eine gute oder bessere berufliche Position zu erreichen, oder die eigene zu behalten. Mit Blick auf die Unternehmen zeigt die Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IWKöln 2008:12), dass knapp 84 Prozent aller Unternehmen in Deutschland Weiterbildung betreiben. Und auch die Weiterbildungsbranche macht deutlich, dass Beschäftigte in ihre berufliche Qualifikation investieren müssen, wollen sie ihre beruflichen Aufstiegschancen verbessern: Kluges Wissensmanagement bringe, bei gleichzeitigem Anstieg des Qualifizierungsniveaus, Wettbewerbsvorteile. Doch hier drängen sich Fragen auf: Ist das tatsächlich so und gilt es für alle Beschäftigten gleichermaßen? Oder ist der Aufstiegs-erfolg noch von anderen Variablen, als dem kontinuierlichen Aufbau des Bildungskapitals abhängig? Und welchen Stellenwert nehmen dabei die Unternehmensstrukturen ein? Diese Arbeit will herausfinden, ob Akteure einen positiven Einfluss auf ihre beruflichen Aufstiegschancen nehmen können, wenn Sie neben ihren Qualifizierungsanstrengungen, auch organisationsstrukturelle Gegebenheiten mit beachten.

Um dieser Überlegung kritisch nachzugehen, werden zunächst die Perspektiven dargelegt, unter denen die Arbeitsorganisationen betrachtet werden. Neben der strukturalistischen Sicht auf Arbeitsorganisationen in Kap. 2.1, werden diese in Kap. 2.2 auch als offene, rationale Systeme gesehen und die Konsequenzen aufgezeigt, die diese Sichtweise für die Arbeitnehmenden und die Unternehmen hat. Mit Bezug auf verschiedene Ansätze, wie dem Transaktionskostenansatz, dem Ressourcen-Abhängigkeits-Ansatz und dem Kontingenzmodell werden die Wechselwirkungen zwischen Mikro- und Mesoebene aufgezeigt. Besonders die Annahme, dass es - auch - unbewusste Variablen in Entscheidungsprozessen geben kann, wird hier näher ge-



prüft. Abgeschlossen wird die Darlegung der theoretischen Grundstrukturen dieser Arbeit mit Kap.2.3, mit der Darstellung der statischen und mikropolitischen Sicht auf Arbeitsorganisationen.

In dem zweiten Teil, der mit Kapitel 3 eingeleitet wird, werden die Kernelemente der Arbeit analysiert: Das Thema Macht/Kontrolle, Entscheidungen und als Hauptelement die Mobilitätsprozesse. Dazu wird zunächst der Begriff der beruflichen Mobilität definiert. In Kap. 3.1. werden Entscheidungsprozesse auf der Mikro- und auf der Mesoebene der Organisationen betrachtet und den Fragen nachgegangen, aufgrund welcher Informationen Entscheidungen getroffen werden und welche Auswirkungen diese auf die Aufstiegschancen der Beschäftigten haben. Unter der Annahme, dass Organisationen und Akteure, nur über eine beschränkte Rationalität verfügen, aber trotzdem optimale Gewinne - bei gleichzeitiger Optionsvielfalt - erzielt werden sollen, werden die unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten und Bedingungen im Entscheidungsprozess dargestellt. Anschließend werden Einflussmöglichkeiten der Organisationen, sowie u.a. die Fragen nach Angebot und Nutzen von Weiterbildungsmaßnahmen und Ermittlung des Qualifikationsbedarfes analysiert. Ob - und wenn „ja“ welche - Qualifizierungsanstrengungen zum beruflichen Aufstieg beitragen und welche Voraussetzungen erfüllt sein sollten wird in Kap. 3.3. thematisiert. Des Weiteren werden die Möglichkeiten des Akteurs beleuchtet, individuellen Einfluss auf strukturelle Bedingungen zu nehmen.

Abschließend werden, neben einer Zusammenfassung, die zuvor aufgezeigten Ergebnisse miteinander verglichen und der Beantwortung der Hauptfrage „Wettbewerbsvorteil durch Qualifizierung?“ nachgegangen, sowie offene Fragestellungen herausgearbeitet.



## 2. Arbeitsorganisationen...

Arbeitsorganisationen werden nicht nur als Systeme, mit impliziten und expliziten Regeln definiert, sondern es werden ihnen auch elementare Eigenschaften zugesprochen: Arbeitsorganisationen sind maßgeblich an der Verteilung von ökonomischem und symbolischem Kapital beteiligt, wie bspw. Aufstiegschancen, gekoppelt mit Einkommen und Berufs- und Organisationsprestige. Sie sind der Kern der Gesellschaft, in denen sich grundlegende Elemente der Sozialstruktur widerspiegeln und werden als soziale Systeme verstanden, die eigene Ziele verfolgen und spezifische Funktionsformen ausbilden.

Betrachtet man Unternehmen soziologisch, so kann das aus verschiedenen Perspektiven geschehen, welche dann die Ergebnisse maßgeblich beeinflussen. „Die Theorie bestimmt was wir erkennen können“ - aus dieser Erkenntnis heraus werden im Nachfolgenden die theoretischen Perspektiven offengelegt, mit denen in dieser Arbeit Arbeitsorganisationen analysiert werden.

### 2.1. ...in der strukturalistischen Sicht

Arbeitsorganisationen prägen, besonders in unserer durch Teilsysteme differenzierten Gesellschaft, durchgängig unser Leben. Diese genuine Erkenntnis basiert insbesondere auf den - maßgebenden - sprachwissenschaftlichen Theorien, die Struktur, als ein den Einzelteilen vorausgehendes dynamisches und sich selbstregelndes Ganzes sehen; nur das Vorhandensein eines Systems garantiert die Verständigung. Unter dieser Prämisse werden diese Wurzeln betrachtet: Die zentrale Dichotomie lautet so bspw. bei Ferdinand de Saussure: Langue vs. Parole, d.h. System vs. Gebrauch. (vgl. Saussure 1967:19) Nach diesem Vorbild der Sprachwissenschaft, wurde in der Nachfolge die Regelmäßigkeit von Struktur und des Strukturalismus, auf andere Zusammenhänge übertragen. Der nachfolgende Blick ist daher Schulen übergreifend.

So entwickelte Lévi-Strauss die strukturelle Methode der Ethnologie. Bei seiner Analyse zielte er darauf ab, hinter den sekundären Rationalisierungen und Erklärungen eine unbewusste Gesetzmäßigkeit, sowie invariante Grundmuster des sozialen Lebens aufzudecken (vgl. Dick 2009:203f).



Ebenso antwortet Durkheim auf die Frage „wie entsteht geordnetes Zusammenleben?“ mit der Feststellung, dass die Konstitution von Symbol- und Zeichensysteme die innerweltlichen Handlungsvorgänge stützen (vgl. Durkheim 1950:87ff). Diese universellen Strukturen anerkennend, untersucht Michel Foucault dagegen historische, diskontinuierliche Bedingungen und deren Bedeutung und Verläufe und übernimmt, mit dem Blick auf die Wissensstrukturen der Menschen, vom Strukturalismus die Annahme, dass das Subjekt in den Strukturen vergeht. Dies mit dem Ergebnis, dass Priorität und Einfluss von Zeichen, von der Bedeutung durch Strukturen der Gesellschaft bestimmt werden und Identität untersagt (vgl. Foucault 1974:86f). Ähnlich kritisch sieht auch Bourdieu das Bestehen von Strukturen: für ihn folgen zum einen Akteure in einer Gesellschaft bestimmten Ordnungen, aber parallel dieser Strukturen, entwickeln sie auch einen eigenen Handlungsspielraum. Bourdieu spricht in diesem Zusammenhang von „Erfinderkunst“, „Spontanität“ (1987: 104,105), und „geregelter Improvisation“ (1976: 179). Diese Begriffe verdeutlichen, dass Strukturen zwar den Rahmen darstellen, aber der Akteur selber für Bourdieu, in der Nutzung seiner Möglichkeitsspielräume obliegt.

Max Weber will hingegen mit seinem Bürokratiemodell darlegen, wie es Organisationen gelingt, die Handlungen von Individuen zweckmäßig aufeinander zu beziehen und durch regelgeleitete, strukturelle Vorgänge zu einem Ganzen zu verbinden (vgl. Weber 1972: 125f). Bürokratie weist dabei für Weber klar definierte Merkmale auf:

„Präzision, Schnelligkeit, Eindeutigkeit, Aktenkundigkeit, Kontinuierlichkeit, Diskretion, Einheitlichkeit, straffe Unterordnung, Ersparnisse an Reibung, sachlichen und persönlichen Kosten sind bei streng bürokratischer, speziell: monokratischer Verwaltung durch geschulte Einzelbeamte ... auf das Optimum gesteigert.“ (Weber 1972:562)

Als Lösung, diesen Zwängen zu entgehen, sieht Weber ein geradezu heroisches Individuum, das „von innen heraus“, mit charismatischer Persönlichkeit kämpft und sich seine eigene Methode der Lebensführung erarbeitet (vgl. Weber 1972: 658f). Damit rückt Weber in die Nähe Bourdieus und dessen Anspruch, dass der Akteur, individuelle Möglichkeitsspielräume nutzen soll.

Giddens überwindet die Dichotomisierung mit seiner „Dualität der Strukturen“ endgültig: Die bekannte Annahme, dass Strukturen das Handeln beschränken, ergänzt er





damit, dass durch Strukturen Handeln und Ressourcennutzung erst ermöglicht werden (vgl. Giddens 1997:37f).

Die Annahme einer wechselseitigen Abhängigkeit von Struktur und Handeln, beinhaltet somit, metatheoretisch betrachtet, die implizite Kontroverse, dass soziales Handeln eingeschränkt wird. Andererseits werden genau diese Strukturen, mit Giddens, auch als Handlungsrahmen gesehen, der für aufeinander abgestimmtes Handeln die Grundlage darstellt: Sie sind sowohl konstitutiv und sinngenebend, als auch von regulierender Bedeutung. Dementsprechend sieht Ortmann Strukturen als Resultate, „einer um Zweckmäßigkeit bemühten Reflexion“ (Ortmann et al. 1997:317).

Der Strukturalismus als maßgebliche Sichtweise in dieser Arbeit, liegt also darin begründet, dass hier das Handeln als

„kontinuierlicher Strom reflexiven Handelns“ gesehen wird: „Struktur darf nicht mit Zwang gleichgesetzt werden: sie schränkt Handeln nicht nur ein, sondern ermöglicht es auch“ (Giddens 1988:78).

Es sind somit zum einen die Strukturen die untersucht werden müssen (wie in Kap.3.2f.), weil sie den Rahmen vorgeben und welchen Rahmen sie vorgeben; zum anderen ist es die Handlungsweisen des Akteurs (wie in Kap.3.3), weil er mit diesen Vorgaben umgehen muss und wie er mit diesen Vorgaben umgehen kann.

## 2.2. ...als rationales System und offenes System

Neben dem klassischen Bürokratiemodell von Weber, war es zunächst Frederik W. Taylor der durch „wissenschaftliche Betriebsführung“ Optimierung von Arbeitsabläufen durch Strukturierungen erreichen wollte und dabei die Arbeitsteilung und die rationalen Vorgänge in Organisationen durchweg positiv sah (vgl. Taylor 1919: 85f). Das „Mißverhältnis zwischen aufgewendeter Arbeit und erzieltm Resultat“ soll in dem Heilmittel eines „systematischen Betriebes“ (Taylor 1919:4, 5) zu suchen sein. Das Rationale, Vernunftmäßige, Durchdachte ist für Taylor die Rettung aus der „Verschwendung menschlicher Kraft“. Damit wurden die Beschäftigten auf das Messbare reduziert - Rationalität in Reinform; als (auch) *Gestalter* umfassender Strukturen, kann der Akteur so weder sich und eben auch nicht diese Strukturen weiter entwickeln. Doch auch wenn man Scott folgt, sind Strukturen die Basis von Rationalität und



Effizienz, wobei spezifische Ziele und eine „relativ stark formalisierte Sozialstruktur“ (Scott 1986:45) das organisationale Funktionieren sichern.

Offensichtlich ist hier die richtige Dosis das Entscheidende, da neuere Theorieansätze Rationalität eher moderater sehen. So bspw. die Position des Transaktionskostenansatzes<sup>1</sup> der die Strukturen von Handlungssystemen in Organisationen erklärt. Dies können bspw. Kosten für Planung, Verhandlungen oder Veränderungen sein, wie sie bei Personalveränderungen/Rekrutierungen auftreten können. Dabei kann der Transaktionskostenansatz - wenn dieser auch zunächst als Theorie der Organisationen gesehen wird - als Erklärung dafür genommen werden, dass Akteure versuchen ihren Nutzen zu maximieren und gleichzeitig ihre Kosten zu minimieren. Als Grundlage für diesen Tausch müssen die zur Verfügung stehenden Ressourcen einer Organisation (oder eines Akteurs) und der mit ihr in Verbindung stehenden (anderen) Akteure genommen werden, wobei die Ergebnisse mit eben diesen Variablen in Korrelation stehen (vgl. bspw. Williamson 1975).

Mit der Transaktionskostenanalyse wird hier auch auf ein ggf. entstehendes Problem geschaut: Wer sich Gewinn erhofft, ist auch - in Abhängigkeit von seiner Grundeinstellung - dazu bereit Täuschungsmanöver verschiedener Art vorzunehmen - Eigennutzen wird dann auch auf Kosten Anderer durchgesetzt (vgl. Williamson 1975:26ff). So kommt es nicht selten vor, dass Organisationen auf der einen Seite und Arbeitnehmende auf der anderen, Gewinne für die Gegenseite in Aussicht stellen, die sich im Verlauf als nicht haltbar erweisen. Der Weg zur Manipulation ist damit offengelegt. Oder: die einzelnen Akteure haben die Chance, die transaktionsgünstigste Anpassung für die gegebene Aufgabe zu bekommen. Betrachtet man in diesem Zusammenhang Arbeitsorganisationen als rationale Systeme, dann wird deutlich, dass nicht nur Ressourcen und Restriktionen, Normen und Regeln, sondern auch Emotionen und Berechenbarkeit oftmals Handlungsgrundlagen darstellen.

---

<sup>1</sup> Der Transaktionskostenansatz erklärt, warum ökonomische Aktivitäten zum einen über den Markt und zum anderen über die Unternehmen koordiniert werden. Dabei sind einige Kostenarten nicht monetär und daher subjektiv. (vgl. Wegner 1993:14f)



Ebenso gehen Pfeffer/Salancik in ihrem Ressourcen-Abhängigkeits-Ansatz als zentrale These davon aus, dass die Abhängigkeit von „kritischen“, wichtigen Ressourcen das Handeln in Organisationen beeinflusst und der Akteur über eine *begrenzte* Rationalität verfügt (Pfeffer/Salancik 1978:44f, 1978:15). Dadurch wird zum einen das subjektive Erleben des Akteurs mit einbezogen, sowie die damit verbundenen Entscheidungen, welche den bestehenden Abhängigkeitssituation und Machtverhältnissen unterliegen. Die Abhängigkeit eines Akteurs von einer Ressource wird dabei u.a. durch die subjektive Bedeutsamkeit der Ressource bestimmt (Pfeffer/Salancik 1978:50f).

#### Arbeitsorganisationen als offene Systeme

Während rationale Systeme zunächst einmal die Strukturdimension betonen, heben offene Systeme die System-Umwelt-Beziehung hervor. Damit ist nicht nur eine Abhängigkeit der o.g. Handlungsgrundlagen, sondern auch eine Umweltabhängigkeit von Organisationen zu Grunde gelegt. Dies hat zur Konsequenz, dass Organisationen 1. eine Positionierung auf allen strukturellen Ebenen nach innen und nach außen definieren müssen und 2. auf dieser Basis sowohl im System selber, als auch in ihrer „Umwelt“ nach spezifischer Nutzenmaximierung suchen muss, was hier in Bezug auf optimale Stellenbesetzung gedacht ist. Gleichzeitig muss für jeden einzelnen Fall die Frage beantwortet werden, welche dieser Möglichkeiten die kostengünstigere ist.

Offene Systeme müssen also verhandlungsaffin und zugleich anpassungswillig und -fähig sein. Dies scheint jedoch mit rationaler, spezifischer Nutzenmaximierung in Divergenz zu stehen, da die Vielzahl der Faktoren nicht alle und nicht umfassend, beachtet werden können.

### 2.3. ...statisch und mikropolitisch gesehen

Statische Ansätze betrachten eine Momentaufnahme, indem sie den Faktor Zeit umgehen, jedoch in ihren Merkmalen<sup>2</sup> unverändert weiter gedacht und auch als Querschnittstudie genommen werden (vgl. Kromrey 2009:66f). Mit der statischen Komponente können so bspw. die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen unter organi-

---

<sup>2</sup> Kontingenzvariablen sind in diesem Zusammenhang die unabhängigen Variablen und Strukturmerkmale die abhängigen.



sationsstrukturellen Maßgaben analysiert werden, ohne zunächst dynamische Aspekte berücksichtigen zu müssen. Dieses Ausblenden des Zeitfaktors ermöglicht, unter einer zeitlichen „Schutzatmosphäre“, Organisationen zu betrachten.

Hier setzen die Annahmen der Kontingenztheorie an, die Organisationsstrukturen in Abhängigkeit einer Vielzahl von Faktoren, zu einem festgelegten Zeitraum betrachtet. Diese ergeben sich zum einen, aus vorgegebenen Merkmalen der Organisation wie zum Beispiel ihrer Größe, aber auch aus Eigenschaften die in der Organisationsumwelt zu finden sind, wie bspw. das Vorhanden sein von Fachkräften und Konkurrenz. Mit der Kontingenztheorie wird somit auch impliziert, dass bestimmte externe Bedingungen mit bestimmten Strukturen korrelieren. (vgl. Holtbrügge 2007: 201f)

#### Die mikropolitische Sicht

Da diese Arbeit akteursspezifische, individuelle Chancen zum Gegenstand macht, ist weiterhin die mikropolitische Herangehensweise folgerecht: die Annahme eines strategischen „Eigensinns der Subjekte“ (Baethge 1991:12) in Bezug auf die von Baethge postulierte „Subjektivierung der Arbeit“ (Baethge 1991:9) werden hier u.a. zugrunde gelegt.

Mirkopolitische Ansätze gehen davon aus, dass der Aspekt der Macht in Organisationen auf der Kontrolle von „relevanten Unsicherheitszonen“ der Leistungszurückhaltung (Crozier/Friedberg 1979) besteht, wie bspw. das Verfügen über eine besondere fachliche Kompetenz oder besondere/wichtige Beziehungen innerhalb der Organisation. Akteure können zur Verfolgung der eigenen Interessen Macht einsetzen, die dann entsteht, wenn ein Akteur an etwas interessiert ist, was ein anderer Akteur kontrolliert. Menschliches Handeln wird bei Crozier/Friedberg auch vor diesem Hintergrund als Wahlhandeln gesehen:

„Selbst in Abhängigkeits- oder Zwangssituationen passen sich also die Menschen nicht passiv an“ (Crozier/Friedberg 1979:26).

Macht wird somit als ein Kräfteverhältnis definiert, in dem es zwar ungleiche Ergebnisse geben kann, denen der Akteur jedoch nicht ausgeliefert ist (Crozier/Friedberg 1979:46 ff). Akteure auf gleicher Hierarchieebene stehen damit ebenso in Konkurrenz, wie solche die anderen übergeordnet sind. Auch in der mikropolitischen Sicht von



Bruns, werden Unternehmen als soziale Systeme dargestellt, in denen Akteure miteinander in Konkurrenz stehen:

“Behavior is identified as political when others are made use of as resources in competitive situations.” (Burns 1962:257)

Das mikropolitische Konstrukt ist somit auch ein Modell rational-strategischen Handelns, das den Faktor „Macht“ in seinen Facetten von der individualtheoretischen Seite beleuchtet.

Zusammenfassend gesehen, geht also das hier zugrunde liegende Organisationsmodell davon aus, dass es in Arbeitsorganisationen beständige Strukturen gibt, die jedoch als kontingentes System in Korrelation mit ihrer Umwelt stehen. Dabei besteht aufgrund der selektiven Informationsverarbeitung der Akteure eine *begrenzte* Rationalität - es wird nicht, wie in RC - Ansätzen die vollständige Information des Akteurs über die kontextbezogenen Handlungsoptionen unterstellt. Dies hat Auswirkungen auf Entscheidungen, die auch und gerade unter Beachtung spezifischer struktureller Bedingungen getroffen werden müssen.



### 3. Berufliche Mobilität

Der mehrdimensionale Begriff der „beruflichen Mobilität“ wird hier als Flexibilität und Weiterentwicklung im Karriereverlauf verstanden; die damit verbundenen individuellen Chancen werden hierarchisch betrachtet um diese in vertikale Mobilität (Auf- und Abstiege) und in horizontale Mobilität (Mobilität auf der gleichen Hierarchieebene) zu unterteilen. Berufliche Mobilität, die in engem Zusammenhang mit sozialer Mobilität steht, wird aber auch - wie beschrieben - unter mikropolitischen Aspekten gesehen, sowie als Folge struktureller Bedingungen. Hier setzt die Theorie des „Status-Attainment-Ansatz“ an (Granovetter, 1981): Dieser geht davon aus, dass individuelle Bildungswege und besonders die individuellen Merkmale, nicht nur den sozio-ökonomischen Status beeinflussen können, sondern dass charakteristische Eigenschaften von Arbeitsstellen und individuellen Akteuren voneinander getrennt zu betrachten sind:

“Three main factors contribute to earned income: (a) characteristics of the job and employer; (b) characteristics of the individual who occupies the job; and (c) how a and b get linked together“. (Granovetter, 1981:12)

Dabei wird aufgrund der Attribute „Leistung“ und „Erfolg“ außerdem die Konsequenz gezogen, dass diese - je nach individuell unterschiedlichem Einsatz - auch unterschiedlich angemessen belohnt werden. Klassenbarrieren im Mobilitätsprozess werden hierbei nicht berücksichtigt, da alleine die wachsende Bedeutung der Bildung, sowie individuelle Faktoren die berufliche „Karriere“ ermöglichen, untersucht werden (vgl. Granovetter 1981:14ff). Diese Sichtweise ist jedoch umstritten: Andere Theorien sehen strukturelle Begrenzungen (wie bspw. die unter 3.2 aufgeführten) im Vordergrund, und entziehen sich damit der Theorie der individuellen Anstrengungen (vgl. bspw. Lengfeld 2008:14f). Demgegenüber steht Becks These, nach der Karriere auch immer mehr etwas ist und weiter wird, was sich der Akteur selber konstruieren muss (vgl. Beck 1986:212f). Und folgt man diesen Gedanken, dann muss es Variablen geben mit denen der Akteur seinen beruflichen Aufstieg - strukturaffin, aber den Strukturen nicht ausgeliefert - positiv beeinflussen kann.

Dem entsprechen die Mobilitätstheorien mit ihren Thesen in derart, dass „Karriere“ zu dem geworden ist, was sich der Akteur im stetigen Wandel selber aufbauen muss. Um



beruflich „aufzusteigen“ muss sich der Aufstrebende also dreierlei Fragen beantworten: 1. Welche meiner Ressourcen setze ich ein? 2. Welche Determinanten in Arbeitsorganisationen müssen beachtet werden? 3. Welche Qualifizierung<sup>3</sup> ermöglicht beruflichen Aufstieg (hilft eine?) in Interdependenz zu 1. und 2.?

### 3.1. Entscheidungsprozesse

„Entscheiden“ schließt u.a. Kontingenz der Situation, Selektion und bewusste, rationale Wahl einerseits und andererseits emotional gefärbtes Bewerten der Handlungsalternativen ein. In Organisationen bedeutet dies, nach Weber, Problemlösung vs. Sinnkonstruktion (vgl. Weber 1972:5f), wobei Entscheidungen hier stets auf formale Erwartungen bezogen werden. Möglichkeiten werden durch das Festhalten an gewohnten, „bewährten“ Methoden und an Strukturen, eingegrenzt. Denn gerade in Entscheidungsabläufen die langfristige Wirkungen nach sich ziehen, wie bspw. eine geplante Stellenbesetzung, sind Arbeitsorganisationen vor die Abwägung komplexer Bedingungen gestellt, die rationalem Denken die Grenzen weisen. Deshalb wird der Unsicherheitsfaktor des Neuen mit Standards und Strukturen kompensiert, die sich als rationale Entscheidungskriterien etabliert haben: Standardisierte Verfahren, die in (Auswahl-) Programmen fixiert sind und über Kommunikation verfestigt wurden (vgl. Nelson/Winter:1982:16ff): Gewohnheitsmäßig wird Verhalten abgespult („Das machen wir hier immer so“) um die Komplexität von Auswahlprozessen zu reduzieren.

Auch andere Autoren weisen darauf hin, dass die Entscheidungsfindung in Organisationen viele Kriterien der rationalen Entscheidungsfindung missachtet. So erfolgen Präferenzermittlungen oft erst nach der Betrachtung von Alternativen, Konsequenzen oder Wahlen. Die Entscheider wissen nicht was sie wollen, bevor sie den Entscheidungsprozess teilweise oder ganz durchlaufen haben. (vgl. bspw. Lindblom 1959:79ff) Dies deutet nicht nur auf die Komplexität von Entscheidungen, sondern auch auf die Entscheidungsmacht der Entscheidungsbefugten: auch Entscheidungen sind soziale Konstruktionen die subjektiven Einflüssen unterliegen, wie auch Wilz in ihren Ausführ-

---

<sup>3</sup> Der relevante Bezugsrahmen in dieser Arbeit ist dabei das Training „on the job“ (das Lernen in der Arbeitssituation) und „along the job“: Maßnahmen, deren Zweck die Laufbahn- und Karriereplanung ist, bei denen der Fokus auf der Ausrichtung an der (zukünftigen) Position des Beschäftigten liegt und berufliche Mobilität fördern soll.



rungen konstatiert (vgl. Wilz 2003:3). Die eingangs aufgeführte Interdependenz zwischen Struktur und Handlungen ist hier gegenwärtig.

Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang aufdrängt, lautet also: Welche der Strukturverhältnisse schaffen solche Einflüsse, die über so viel Machtpotential verfügen, dass sie maßgeblich die vertikale Mobilität mitbestimmen?

### 3.2. Einflüsse der Organisationen

Mit der strukturalistischen Sicht auf Arbeitsorganisationen ist zum einen das Individuum mit seinen Arbeitsmarktchancen und seiner beruflichen Mobilität in den Vordergrund gestellt. Zum anderen aber auch die Abhängigkeit von organisationstrukturellen Gegebenheiten. Die strukturalistische Forschung hat Einflüsse herausgearbeitet, denen Mobilität auf mehreren Ebenen unterliegt (vgl. bspw. Goldthorpe 2000: 241ff). Im Nachfolgenden werden die Einflussmöglichkeiten erster Ordnung betrachtet: die Unternehmensgröße, die demografische Verteilung, sowie der interne Arbeitsmarkt.

#### 3.2.1. Größe

In wie weit beeinflusst die Größe einer Arbeitsorganisation die soziale Mobilität von Arbeit nehmenden durch die Ermöglichung der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen? Die gängige Überzeugung, dass größere Organisationen mehr Möglichkeiten zur Qualifizierung<sup>4</sup> und somit letztlich auch eine bessere Herausbildung der Fachlichkeit bieten, wurde in verschiedenen Erhebungen belegt. So hat bspw. das Statistische Bundesamt 2005 aufgezeigt, dass der prozentuale Anteil der weiterbildenden Unternehmen mit 10-19 Beschäftigten bei 60,5% liegt; demgegenüber stehen, mit einem kontinuierlichen Anstieg nach Beschäftigungsgrößenklassen zu Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten, die Weiterbildungsangebote bei 96,9% (Tab.1).

---

<sup>4</sup> Unter betrieblicher Weiterbildung werden bei der CVTS (Continuing Vocational Training Survey) Weiterbildungsmaßnahmen verstanden, die vorausgeplantes, organisiertes Lernen darstellen und die vollständig oder teilweise von Unternehmen für ihre Beschäftigten finanziert werden. ([www.destatis.de](http://www.destatis.de) (2))





Tabelle 1: Weiterbildungsangebote in Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen

Größenklasse	Anteil der weiterbildenden Unternehmen
10 - 19.....	.....60,5%
20 - 49.....	.....71,1%
50 - 249.....	.....80,8%
250 - 499.....	.....82,2%
500 - 999.....	.....89,3%
1000 und mehr.....	.....96,5%

(Quelle: Statistisches Bundesamt (1); eigene Darstellung)

In Korrelation mit dem Merkmal der Fachkräfteausbildung bzw. der Verhinderung des Mangels an Fachkräften, wird deutlich, warum größere Unternehmen (auch) aus Eigennutzen ihre Mitarbeiter weiterbilden: In einer Online-Umfrage der DIHK<sup>5</sup> vom Februar 2010, an der sich 15.333 Unternehmen<sup>6</sup> u.a. an der Beantwortung der Frage „Wie werden Sie mittelfristig auf das altersbedingte Ausscheiden vieler Mitarbeiter reagieren?“ beteiligten, wurde festgestellt: nur 39% der Unternehmen mit 10-19 Arbeitnehmenden, aber 73% der Unternehmen mit über 1000 Arbeitnehmenden beabsichtigen Fachkräfte durch betriebliche Weiterbildung zu gewinnen. Dagegen wollen nur 40% der Unternehmen mit über 1000 Arbeitnehmenden ihre Fachkräfte über den Arbeitsmarkt rekrutieren, zu den Kleinunternehmen mit 10-19 Arbeitnehmenden unterscheidet sich dieser Prozentsatz nicht wesentlich: hier sind es 43% (Tab.2).

Tabelle 2: Gewinnung von Fachkräften durch Weiterbildung

Größenklassen	Ich werde die benötigten Fachkräfte durch betriebliche Weiterbildung gewinnen	Ich werde versuchen, die benötigten Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren.
wenige als 10	27%	32%
10 - 19	39%	43%
20 - 199	57%	47%
200 - 499	73%	44%
500 - 1000	70%	46%
mehr als 1000	73%	40%

(Quelle: <http://www.dihk.de>; eigene Darstellung)

<sup>5</sup> Deutsche Industrie und Handelskammer, Bereich Berufliche Bildung, Bildungspolitik.

<sup>6</sup> Die Auswahl und Ansprache der Unternehmen erfolgte über die Industrie- und Handelskammern.



Je größer das Unternehmen, desto eher werden die Fachkräftestellen durch das Instrument der Weiterbildung mit Beschäftigten aus den eigenen Reihen zu besetzen versucht. In Bezug auf die Qualifizierungs- und Übernahmechancen die Arbeitnehmende haben, zeigt sich hier die Schlussfolgerung „je größer das Unternehmen, je besser die Möglichkeiten“ bewahrheitet.

Doch nach welchen Kriterien wird der Qualifizierungsbedarf untersucht? Es zeigte sich, dass der Anteil der Unternehmen mit Weiterbildungsbedarfsermittlung variiert, wobei auch hier in Abhängigkeit von der Größe Unterschiede bestehen. Dies mit der Abweichung, dass die regelmäßige *allgemeine* Qualifikationserhebung in Unternehmen mit 500-999 Beschäftigten mit einem Anteil von 30,9% am größten ist, hingegen in Unternehmen mit über 1000 Beschäftigten die regelmäßige *individuelle* Qualifikationsermittlung mit bis auf 29,7 % gestiegen und am höchsten ist (Tab.3).

Tabelle 3: Ermittlung des Qualifikationsbedarfs in weiterbildenden Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen

Größenklassen	Anteile der Unternehmen mit Ermittlung des Qualifikationsbedarf im Unternehmen in Prozent	Anteile der Unternehmen mit Ermittlung des Bildungsbedarfs der einzelnen Beschäftigten in Prozent
10 - 19	15,1	23,6
20 - 49	13,2	20,0
50 - 249	21,6	24,9
250 - 499	20,4	17,4
500 - 999	30,9	21,8
1000 und mehr	19,4	29,7

(Quelle: Statistisches Bundesamt (3) S. 1231; eigene Darstellung)

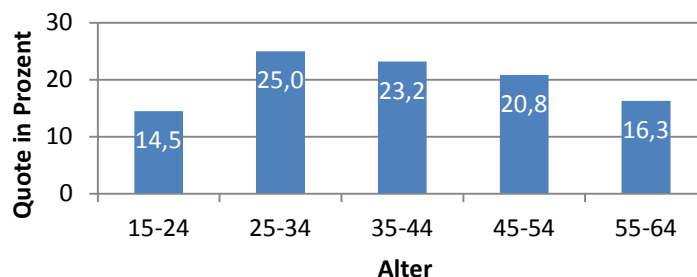
Je größer das Unternehmen, desto mehr Qualifizierungsangebote bestehen, die am eigenen Bedarf der Fachkräfte ausgerichtet werden. Dabei wird jedoch der Weiterbildungsbedarf nur zu einem geringen Anteil regelmäßig ermittelt und unsystematisch durchgeführt, was die Effektivität und die Sinnhaftigkeit der personalen Förderung in Frage stellt. Damit ein optimales Resultat erzeugt wird, muss eine Bedarfsanalyse

durchgeführt werden. Diese wird jedoch von den wenigsten Unternehmen geleistet. (vgl. hierzu auch Sonntag/Sonntag 2002:60ff). Was in der Konsequenz die Frage aufwirft, nach welchen Kriterien die Unternehmen ihren Bedarf ausrichten, die im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht beantwortet werden kann. Nur so weit: das in den Unternehmen weit verbreitete Instrument der Bedarfsanalyse, das Mitarbeitergespräch zeigt, dass ggf. die Mitarbeiter auch einbezogen werden (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, S.67ff). Davon können und sollten die Beschäftigten mit Interesse an beruflichem Aufstieg, Gebrauch machen (Wie bspw., darauf wird im Fazit eingegangen).

### 3.2.2. Demografie

Der beschriebene Bedarf an Qualifizierungsmaßnahmen wächst in den Unternehmen 1. angesichts des demografischen Wandels und der 2. damit verbundenen Verlängerung der Lebensarbeitszeit 3. vor dem Hintergrund der Wissensinflation, für die Arbeitnehmenden stetig. Demgegenüber müsste auch der Anteil der Beschäftigten wachsen, die mit zunehmendem Alter eine Weiterbildung absolvieren. Jedoch ist dies nicht der Fall. Wie in einer Studie („Qualität der Arbeit“) des Statistischen Bundesamtes von 2010 nachgewiesen wurde, sinkt die Quote der Teilnehmer an Weiterbildungsveranstaltungen mit steigendem Alter: im Alter von 25-34 Jahren ist die Quote mit 25,0% am höchsten und nimmt dann signifikant ab, bis sie in der Altersgruppe der 55-64 jährigen nur noch bei 16,3% liegt (siehe Abb.1).

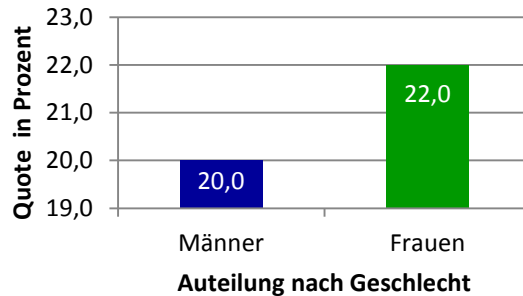
Abbildung 1: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen/Alter



(Quelle: Statistisches Bundesamt (4); eigene Darstellung)

Dagegen brachte die Verteilung nach Geschlecht keinen nennenswerten Unterschied: bei den Männern lag die Weiterbildungsquote bei 20,0%, der Frauenanteil lag bei 22,0% (siehe Abb.2).

Abbildung 2: Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltung/Geschlecht



(Quelle: Statistisches Bundesamt (4); eigene Darstellung)

In Korrelation zwischen den Aufstiegschancen und dem Alter von Beschäftigten scheint es zunächst Übereinstimmungen zu geben: Brüderle konnte in einer Untersuchung feststellen, dass mit fortschreitendem Alter die Aufstiegschancen eines Mitarbeiters sinken. Indessen haben Frauen schlechtere Aufstiegschancen als Männer. (vgl. Brüderle, 1991:96f)

Bisher wurde gezeigt, was zu vermuten war: je größer die Arbeitsorganisationen desto bessere Bedingungen in Bezug auf Qualifizierungsmöglichkeiten bestehen. Dass die Unternehmen diese Möglichkeiten auch aus Eigennutzen implementieren, war ebenfalls anzunehmen. Frauen liegen in ihren Weiterbildungsbemühungen nur knapp über den Männern - auch dieses Ergebnis überrascht nicht. Kritisch ist zu betrachten, dass von den Unternehmen expliziert wird, dass der Fachkräftemangel über Weiterbildung ausgeglichen wird, dies jedoch entgegen der Weiterbildungsteilnahme mit steigendem Alter spricht und Frauen trotz ähnlicher bis besserer Weiterbildungsquote schlechtere Aufstiegschancen haben. In welcher Korrelation diese Bilanz mit dem internen Stellenmarkt zu sehen ist, wird im Nachfolgenden erörtert.



### 3.2.3. Interner Arbeitsmarkt

Arbeitsmärkte sind zunächst einmal als „Orte“ zu definieren, an denen die Nachfrage und das Selbstangebot von Arbeitskräften zusammentreffen (vgl.: Brinkmann 1981:224f) und innerhalb derer - horizontale und vertikale - Mobilität stattfindet. Interne Arbeitsmärkte ergänzen alleine das Erstgenannte, da nicht Angebot und Nachfrage die Stellenbesetzung bestimmen, sondern auch andere Faktoren, wie bspw. Leistung (vgl. Rosenbaum 1979a:21f).

Dabei zeigt die Untersuchung der Wege zur Stellenbesetzung, wie erwartet unternehmensgrößenspezifische Unterschiede auf. So steigt der Anteil der intern ausgeschriebenen Führungspositionen signifikant mit der Unternehmensgröße an: von 23,3 % in der Unternehmensgrößenklasse 50 bis 99 Beschäftigte auf 69,1 % in den Großunternehmen (Institut für Mittelstandsforschung, S.37). Das lässt die Annahme zu, dass, je höher die Positionen, desto häufiger vollziehen Akteure ihre Stellenwechsel und Positionsaufstiege innerhalb eines Unternehmens. Aus Sicht des Unternehmens hat dies Vorteile: Die Schwierigkeit des Stellenbesetzungsmarathon wird durch die interne Suche reduziert und so der Steigerung der großen Optionsvielfalt und Entscheidungsfindung durch externe Bewerbungen entgangen. Dieses Ergebnis steht in Korrelation mit den Daten aus Tab.2: Arbeitsorganisationen als offene Systeme schließen hier, wenn möglich, weitgehend. Das „Turniermodell“ greift hier mit einem Argument, das alltagstheoretisch auch formuliert werden kann, „da weiß man was man hat“.

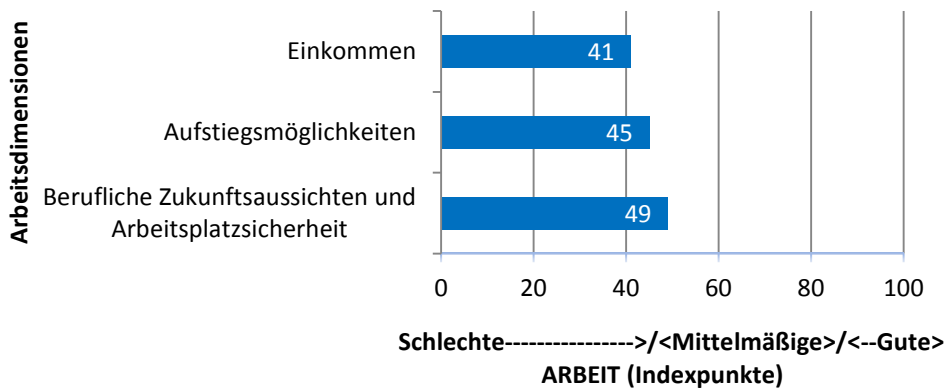
Es konnte gezeigt werden, dass in Karriereverläufen, die als mehrstufiger Wettbewerbsprozess konzipiert werden, die Mitglieder einer Gruppe miteinander in Konkurrenz stehen, da in einem „Rundensystem“ die Gewinner aus einer Runde aufsteigen und die Verlierer auf Nebenturniere verwiesen werden (vgl. Rosenbaum 1979b:220ff). Außerdem konnte Rosenbaum nachweisen, dass mit steigendem Alter, sowie mit längerer Organisationszugehörigkeit die Wahrscheinlichkeit des beruflichen Aufstiegs steigt, je jünger die betreffenden Arbeitnehmenden in ihren Positionen aufsteigen (vgl. Rosenbaum 1981:85f).

Das Modell zeigt dem zufolge die soziale Konstruktion von Aufstiegschancen, die aber - was in unserem Zusammenhang bedeutsam ist - strukturelle und individuelle Einflüsse beschreiben, die nicht auf rationalen, objektiven Kriterien beruhen.

### 3.3. Einflussmöglichkeiten der Arbeit nehmenden

In einer Bewertung von Arbeit nehmenden, die vom Deutschen Gewerkschaftsbund im Rahmen der Frage „Was ist gute Arbeit“ befragt wurden, waren folgende Arbeitsdimensionen (aus insgesamt 15) mit unter 50 Indexpunkten am schlechtesten bewertet worden: Einkommen (41 Indexpunkten), Aufstiegsmöglichkeiten (45 Punkte), sowie berufliche Zukunftsaussichten/ Arbeitsplatzsicherheit (49 Punkte) – Werte unter 50 Indexpunkten signalisieren, dass die dementsprechenden Arbeitsbedingungen als belastend empfunden werden (siehe Abb.3).

Abbildung 3: Bewertung der Arbeitsdimensionen



Quelle: Deutscher Gewerkschaftsbund, S.8; Eigene Darstellung

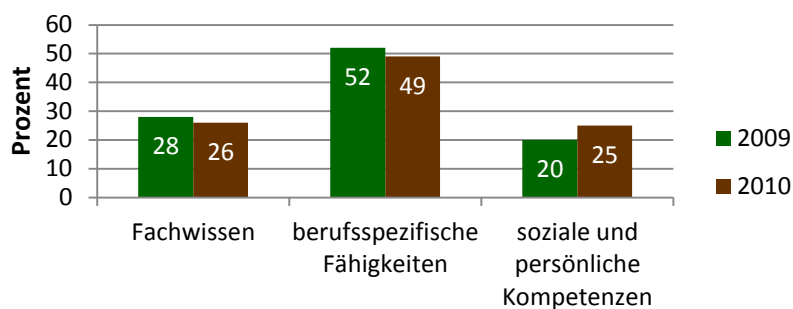
Demzufolge müssten Beschäftigte eine hohe intrinsische Motivation aufweisen, ihre berufliche Ausgangslage zu verbessern. Da die Ausgangsthese ist, dass beruflicher Aufstieg durch Weiterbildung forciert werden kann, die Unternehmen jedoch, wie gezeigt, zwar Angebote generieren, den Bedarf jedoch nur unzureichend analysieren, liegt es jetzt am einzelnen Akteur diesen zunächst anzumelden.

Diese Eigenverantwortung wird auch von den meisten Erwerbstätigen gesehen: 71% sehen diese Verantwortung bei sich, etwa jeder Vierte beim Arbeitgeber. Dabei gibt es Unterschiede zwischen gering Qualifizierten und Beschäftigte mit Hochschulabschluss

(31% vs. 12%), sowie auch in verschiedenen Wirtschaftsbereichen: hier sahen die Beschäftigten im Bereich des öffentlichen Dienstes den Arbeitgeber mit 21% am geringsten in Verantwortung, hingegen die in der Industrie Beschäftigten mit 36% die Verantwortlichkeit beim Arbeitgeber sahen. (vgl. Berichtssystem Weiterbildung (1), S.225).

In der Konsequenz bedeutet dies, dass hier eine der Möglichkeiten für die, in ihrer Position aufstrebenden Akteure, liegt: Denn, wenn der Weiterbildungsbedarf nicht untersucht wird, liegt es am Individuum diesen (individuell, spezifisch) anzumelden. Dies ist bspw. in den benannten Mitarbeitergesprächen, oder auf informellen Wegen möglich. Dabei scheinen jedoch neben den fachlichen, noch andere Kompetenzen gefragt zu sein: Auf die (Online-) Frage der Deutschen Industrie und Handelskammer an über 15.000 Unternehmen „Auf welche Schwerpunkte sollte beschäftigungssichernde Weiterbildung in der aktuellen wirtschaftlichen Lage vornehmlich setzen“, antworteten mit 49% in 2010 gegenüber 52% im Jahr 2009 mit „berufsspezifische Fertigkeiten“, ebenso sank die Gewichtung der fachlichen Kompetenzen von 28% auf 26% in den Vergleichsjahren. Die Gewichtung von sozialen und persönlichen Kompetenzen stieg dagegen von 20% in 2009 auf 25% in 2010 (Abb.4).

Abbildung 4: Gewünschte Schwerpunkte beschäftigungssichernder Weiterbildung



Quelle: Industrie und Handelskammer; eigene Darstellung



Ein anderer Aspekt in diesem Zusammenhang, ist die Wechselbeziehung zwischen Bildungsabschlüssen und Weiterbildungsverhalten: in der VIII. Erhebung der BMBF wurde nachgewiesen, dass die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen mit steigender Schulbildung zunimmt (Tab.4).

Tabelle 4: Weiterbildungsteilnahme nach Schulabschluss

Berufliche Weiterbildung	1991	1994	1997	2000
Keine Berufsausbildung	7	5	9	9
Lehre/ Berufsfachschule	18	21	28	27
Meister-, andere Fachschule	34	36	42	42
Hochschulabschluss	39	43	48	43

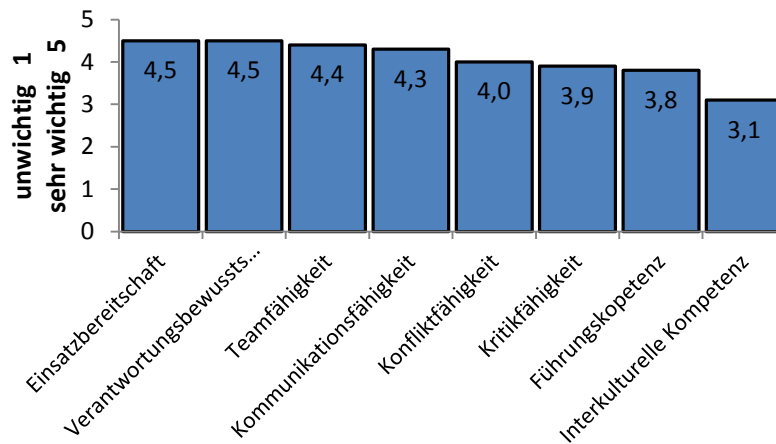
Quelle: Berichtssystem Weiterbildung (2), S.109; eigene Darstellung

Dafür gibt es komplexe Gründe, die in dieser Arbeit nicht erörtert werden können. Wichtiger sind in diesem Rahmen jedoch die Konsequenzen, die zum einen die Arbeitnehmenden ziehen können/sollten, weil, zum anderen, die Personalentscheider dies schon (meist implizit) tun: Mit der Absolvierung von Qualifizierungsmaßnahmen werden multiple soziale und persönliche (askriptive) Kompetenzen verbunden.

Und auch in einer Untersuchung der IHK wurde nachgefragt, welche Erwartungen die Wirtschaft an Hochschulabsolventen hat. Neben den grundlegenden fachlichen Kompetenzen waren es spezifische soziale und persönliche Kompetenzen, die auf einer Skala von 1-5 (wobei 5 das wichtigste Kriterium darstellt) bewertet wurden: die jeweils wichtigsten Kriterien bei den sozialen Kompetenzen waren Einsatzbereitschaft (4,5) und Verantwortungsbewusstsein (4,5) (Industrie und Handelskammer Aachen, Abb.5).; sowie selbstständiges Arbeiten/Selbstmanagement (4,4) Erfolgsorientierung/Leistungswille (4,4), bei den persönlichen Kompetenzen.



Abbildung 5: Erwartungen der Wirtschaft



Quelle: Industrie und Handelskammer S.10; Mehrfachantworten, eigene Darstellung

Dieses Ergebnis stimmt mit der Typologie von Witzel und Kühn (2000:401f) überein, die im Rahmen ihrer Untersuchung zu berufsbiographischen Gestaltungsmöglichkeiten, sechs unterschiedliche Habitus identifizieren haben, die in drei Arten geteilt werden können: Statusarrangement, Karriereambition und Autonomiegewinn. Als „Arbeitskraftunternehmer“ sollte der Beschäftigte der „Karriere machen“ will, diese Habitus zeigen: engagiert, innerhalb seiner Möglichkeiten und der Strukturen der Organisation, für die er tätig ist.

Denn im Rahmen der Entscheidung über eine Stellenbesetzung, fließen nicht nur die Variablen Soll/Haben, in Bezug auf das Stellen- und Bewerberprofil ein, sondern auch die Variable „Will“, mit Blick auf den Aspiranten.



#### 4. Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, Einflussnahmen der einzelnen Akteure auf ihre beruflichen Aufstiegschancen durch Qualifizierung, unter organisationsstrukturelle Gegebenheiten, zu analysieren. Dazu wurde zunächst die theoretische Perspektive auf Arbeitsorganisationen festgelegt. Als zentraler Ausgangspunkt war der Handlungsrahmen der Organisationsstrukturen erkennbar: sie sind - historisch gewachsen - als konstitutiv und sinngenebend, als auch von regulierender Bedeutung zu sehen, da Strukturen Handeln und Ressourcennutzung erst ermöglichen. Unter dieser Prämisse wurde der Titelfrage: „Weiterbildung durch Qualifizierung?“ kritisch nachgegangen.

Die Interdependenz zwischen Struktur und Handeln zog sich durch die Ergebnisse. So wurde einerseits erkennbar, dass die Größe eines Unternehmens Einfluss auf bessere Qualifikationsbedingungen und Aufstiegspotential nimmt und andererseits die individuelle Bedarfsermittlung hier einen größeren Anteil darstellt (Kap. 3.2.1). Diese positive Tendenz scheint jedoch vor den demografischen Faktoren zu kapitulieren (Kap.3.2.2), da Qualifizierung mit zunehmendem Alter nicht wahrgenommen wird und der Genderfaktor Aufstiegsmöglichkeiten trotz Qualifizierung zerstreut (3.2.2).

Ebenso zeigte sich, dass innerhalb eines internen Arbeitsmarktes, in Korrelation mit der Unternehmensgröße, die Aufstiegschancen - zunächst jenseits von Qualifizierungsanstrengungen - durch „Turniererfolge“ steigen. Wenn also in Kap. 3.1 gefragt worden ist, welche Strukturverhältnisse solche Einflüsse schaffen, dass sie maßgeblich die berufliche Mobilität mitbestimmen, so muss jetzt geantwortet werden: es sind die hier untersuchten Merkmale (Größe, Demografie, interner Arbeitsmarkt) die maßgeblichen Einfluss auf die Aufstiegschancen der Akteure nehmen, ohne dass diese beeinflusst werden könnten.

Aber: Daneben gibt es jedoch auch strukturelle Bedingungen, die manipulierbar sind und sich für das Ziel des individuellen Aufstiegserfolges, förderlich erweisen. Denn wenn Entscheidungen subjektiven Kriterien unterliegen (Kap.3.1), können Beschäftigte sich diese ebenso als Machtfaktor aneignen und zu Nutze machen, wie die Personaler: Es geht im Besonderen nicht um „die“ Qualifizierung die absolviert wird, sondern



um „eine“ Qualifizierung, weil damit die gewünschten Kompetenzen demonstriert werden können. Denn deutlich wurde auch, dass einerseits fachliche Qualifikationen grundlegend, aber soziale und persönliche Kompetenzen wichtige Entscheider für den beruflichen Aufstieg sind (Kap. 3.2.3). Da es reine rationale Entscheidungen, in Bezug auf Stellenbesetzungen, aufgrund der genannten Faktoren - wie bspw. Komplexität und Subjektivität - nicht geben kann (vgl. Kap3.2), sind auch andere Merkmale ausschlaggebend.

So werden die Ressourcen und Kompetenzen der Beschäftigten in Abhängigkeit von subjektiven Bedeutsamkeiten bestimmt, die die Macht der Personalentscheider unterstreichen (vgl. Status-Attainment-Ansatz). Allerdings unterliegen auch diese einer ggf. bestehenden Täuschung - oder dramaturgischen Inszenierung - die konstruiert werden kann, um den Eigennutzen zu vergrößern (vgl. Transaktionskostenansatz).

Weiterführende Untersuchungen müssten sich mit der Frage auseinandersetzen, ob es durch strategisches „In-Szene-setzen“ der eigenen (Arbeits-) Persönlichkeit gelingen kann, Organisationsstrukturen - ganz im Sinne des „Turniermodells“ - für eigene Zwecke zu nutzen. Mit dieser Perspektive kann der Karrierestrebende sein „Arbeitskraftunternehmen“ unterstützen, indem er Weiterbildung zur strategischen Größe stilisiert: Denn, wenn Begriffe wie bspw. Kompetenz, Erfolg und Leistung, in (mikropolitisch) Korrelation mit dem beruflichen Aufstieg stehen und Weiterbildung von den Unternehmen gefordert und gefördert wird, müssen Beschäftigte in die Offensive gehen, da auf die Angebote, seitens der Arbeitsorganisation, aus zwei Gründen nicht gewartet werden darf: 1. Kommt das erwartete Angebot ggf. nicht oder so nicht, 2. können Arbeitnehmende die in Abb. 5 dargestellte Einsatzbereitschaft unter Beweis stellen. Gleichzeitig ist es möglich, dass geringer Qualifizierte zeigen (Tab.4), dass sie bereit sind, an ihrer beruflichen Mobilität zu arbeiten, womit wir wieder bei Abb. 5 wären. Die strategische Mobilitätsplanung muss somit auch askriptive Eigenschaften mit bedenken. Die Weiterführung dieser Annahme wäre ebenfalls eine weitere interessante Arbeit.



Fasst man die im Rahmen dieser Arbeit erstellten - und nicht all umfassenden - Ergebnisse zusammen, kommt man in der Konsequenz zu dem Schluss: Wettbewerbsvorteil durch Qualifizierung - ja, aber: unter spezifischen, arbeitsorganisationalen Grenzsetzungen, wobei die demografischen sich (derzeit noch) als die resistentesten zeigen und nur wenn Qualifizierungsanstrengungen individuell maßgeschneidert, klug und zielorientiert eingesetzt werden.



CHRISTIANE HELLWIG

Coaching · Beratung · Seminare

---

## Literaturangaben



CHRISTIANE HELLWIG

Coaching · Beratung · Seminare

---

## Quellen: Statistiken und Umfragen