

Employability („Beschäftigungsfähigkeit“)
als
Herausforderung für den Arbeitsmarkt
- Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft -

Eine Konzept- und Literaturstudie

Susanne Blancke, Christian Roth und Josef Schmid*

Nr. 157 / Mai 2000

Arbeitsbericht

ISBN 3-934629-00-8

ISSN 0945-9553

*Susanne Blancke M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldanalyse des Instituts für Politikwissenschaft an der Universität Tübingen

Christian Roth, M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldanalyse des Instituts für Politikwissenschaft an der Universität Tübingen; Lehrbeauftragter an der Fachhochschule Nürtingen

Prof. Dr. Josef Schmid ist Professor für Politische Wirtschaftslehre und Vergleichende Politikfeldanalyse am Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen; Arbeitsgebiete: Wohlfahrtsstaatsvergleiche, Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Parteien und Verbände, Organisationsforschung;

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299
E-Mail: info@ta-akademie.de
<http://www.ta-akademie.de>

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
1. Employability in der sozialwissenschaftlichen Literatur	5
1.1. Forschungsstand.....	5
1.2. Definition und Abgrenzung	8
2. Anforderungen an eine dynamische Arbeitsmarktstrategie	13
2.1. Arbeitsmarktwirkungen struktureller Wandlungsprozesse.....	13
2.2. Wie kann „mehr“ Arbeit geschaffen werden?	14
2.3. Wie kann eine flexible Erwerbsgesellschaft geschaffen werden?	17
2.4. Herausforderungen für die erwerbsstrukturierenden Institutionen	19
2.4.1. Wandel der Erwerbsformen	19
2.4.2. Bedeutungszunahme netzwerkartiger Unternehmensstrukturen.....	21
2.4.3. Verbetrieblichung der Tarifpolitik	23
2.4.4. Soziale Sicherung unter Anpassungsdruck	25
2.5. Zwischenfazit: Die Notwendigkeit institutioneller Neuarrangements.....	26
3. Das Employability-Konzept in Deutschland	30
3.1. Kritische Analyse bisheriger Konzepte aktiver Arbeitsmarktpolitik.....	30
3.2. Schaffung von Employability - Operationalisierung und Konzeptualisierung im Rahmen der erwerbsstrukturierenden Institutionen.....	34
3.2.1. Employability unter dem Aspekt der sozialen Sicherung	35
3.2.2. Employability unter dem Aspekt der Arbeitsregulation	38
3.2.3. Employability unter dem Aspekt der betrieblichen Reorganisation	40
3.2.4. Employability unter dem Aspekt der beruflichen Mobilität	43
4. Zusammenfassung und Resümee	47
Literatur	51

Zusammenfassung

Das vorliegende Arbeitspapier diskutiert das Konzept der „Beschäftigungsfähigkeit“ als dynamische Arbeitsmarktstrategie. Das zentrale Argument ist, dass Strategien zur Schaffung von mehr Beschäftigung in Deutschland auf eine Dynamisierung und Flexibilisierung der Arbeitsmärkte zielen müssen. Um diese Prozesse anzuregen und gleichzeitig den Erwerbspersonen neue Sicherheit zu bieten, ist es notwendig, die erwerbsstrukturierenden Institutionen zu reorganisieren. Der Einzelne muss durch (lebenslange) Qualifizierung und die Vermittlung von Fähigkeiten zum Self-management und Self-marketing so gestärkt werden, dass er sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten (relativ) frei bewegen und dadurch seine Existenz sichern kann. Vom Betrieb wird umgekehrt die umfassende Qualifizierung nicht nur der Kern- sondern auch der flexiblen Randbelegschaften gefordert, sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zum flexiblen Einsatz der Arbeitskräfte. Auf der Ebene der Industriellen Beziehungen ist damit auch die Flexibilisierung der Lohn- und Arbeitszeitmodelle notwendig. Der Wandel der Erwerbsformen verlangt außerdem die Reorganisation herkömmlicher Qualifizierungsstrategien (Abkehr vom Konzept der Beruflichkeit, Modularisierung der Qualifikationen, lebenslanges Lernen). Von staatlicher Seite müssen diese Prozesse schließlich durch die Reform der wohlfahrtsstaatlichen Institutionen (insbesondere Entkopplung von Erwerbsarbeit und Erwerbseinkommen einerseits, Renten- und Sozialversicherung andererseits) unterstützt werden.

Abstract

The paper discusses the concept of 'employability' as a dynamic labour market strategy. The most essential argument is that employment creating strategies must aim at the dynamisation and flexibilisation of labour markets. In order to stimulate these processes and simultaneously offer employees a new employment security it is necessary to re-organise these income-structuring institutions (i.e. the profession, the firm, the labour relations, and the welfare state). Above all, the employability of individuals must be strengthened by (lifelong) learning and qualification in the field of "self-management" and "self-marketing" in order to be able to assert oneself on flexible labour markets and secure a living. Firms are required to qualify not only the core labour force (insiders) but also outsiders. Firms must also show the ability and readiness for flexible employment. Concerning industrial relations, the flexibilisation of wage, working time models and dismissal regulations must be introduced. The change of employment patterns also demands the re-organisation of qualification strategies (abolition of inflexible concepts of professional occupation, introduction of modularised and certified qualification, lifelong learning). Finally, the state has to support such strategies with reforms of the welfare system (especially de-coupling of employment and wage on the one hand and old-age pension and social insurance on the other hand).

Vorwort

Zum Problemhintergrund der Untersuchung

Mit der vorliegenden Studie wird der Versuch unternommen, den multidisziplinären Diskussions- und Forschungsstand über „*Employability*“ aufzuarbeiten sowie eine Konzeptualisierung für den deutschen Kontext zu leisten. Den Problemhintergrund für die heterogene Debatte bilden folgende Entwicklungen:

- a) *Globalisierungsprozesse* in den traditionellen Industriestaaten, die Einführung *neuer Technologien* und Veränderungen in den *Produktions- und Organisationsstrukturen* haben tiefgreifende Auswirkungen auf die Funktionsweise der Arbeitsmärkte¹. Sie induzieren eine Erosion der Normalarbeitsverhältnisse, so dass „Arbeit“ für die meisten Erwerbstätigen nicht länger ein „sicheres Gut“ darstellt und Erwerbsbiographien in stärkerem Maße als bisher von Brüchen gekennzeichnet sein werden.
- b) Gleichzeitig gewinnt für die wirtschaftliche Performanz einer Industriegesellschaft *Dynamik* und *Flexibilität* Bedeutung sowie die *Verfügbarkeit „erwerbsfähiger“ Personen*; d.h. solcher Personen, die den sich ständig wandelnden Arbeitsanforderungen gerecht werden, die eine hohe Qualität und Produktivität in der Güter- und in zunehmendem Maße auch in der Dienstleistungsproduktion sicherstellen, die Innovationen vorantreiben und den strukturellen Wandel tragen können. Umgekehrt ist auch die Fähigkeit der Unternehmen zum „richtigen“ Einsatz dieser Humanressourcen notwendig, sollen strukturelle und technologische Innovationsprozesse eingeleitet und damit internationale Wettbewerbsfähigkeit erlangt oder erhalten werden.

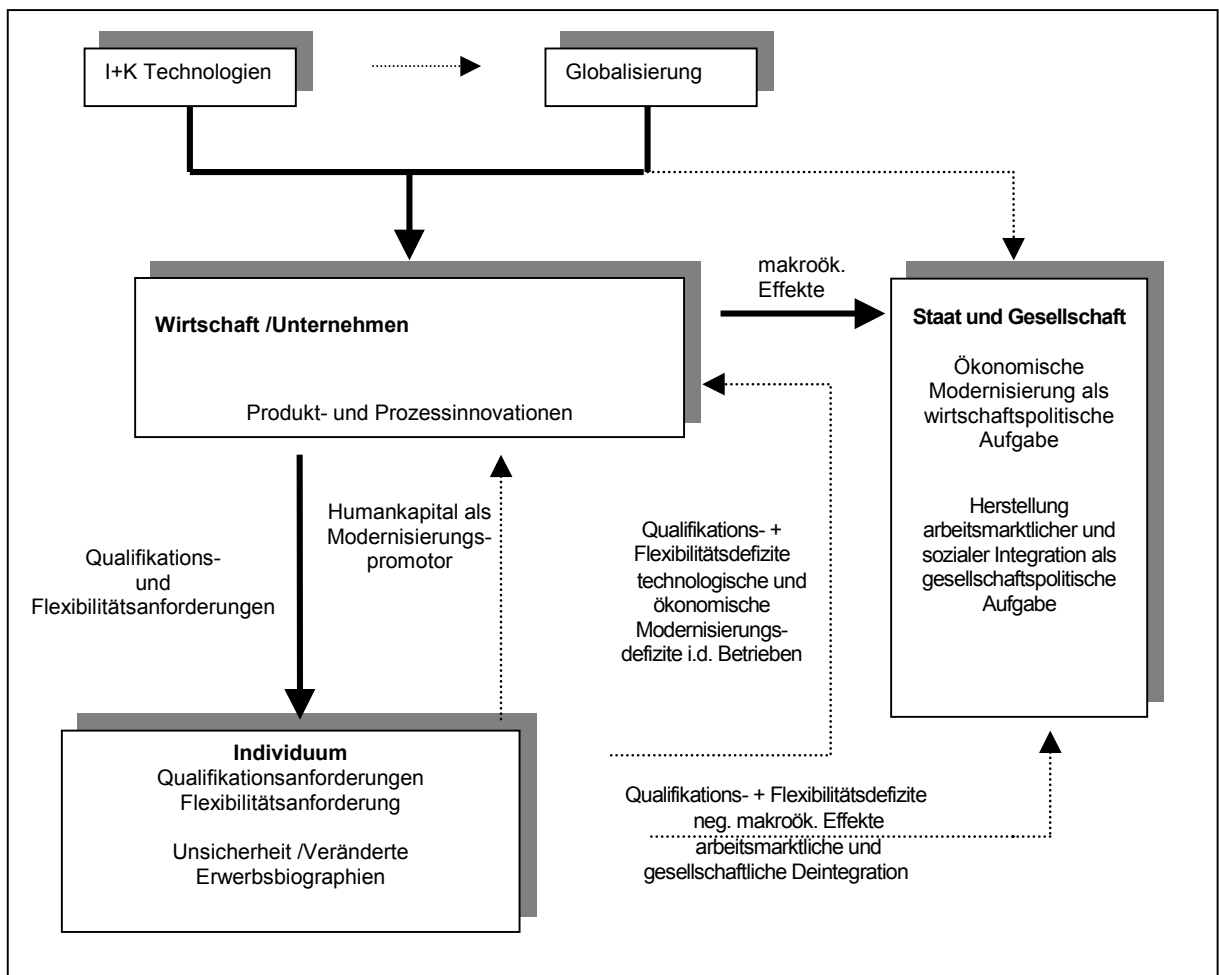
Angesichts dieser Entwicklungen wird in den westlichen Industriegesellschaften die Schaffung und der Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit als zentrale Zielgröße einer *dynamischen Arbeitsmarktstrategie* betrachtet². Übergeordnetes Ziel ist es, die Beteiligung aller auf sich wandelnden Arbeitsmärkten sicherzustellen und möglichst allen Erwerbspersonen das „Rüstzeug“ (fachliche, kognitive und soziale Kompe-

¹ Zu Technisierung und Globalisierung vgl. z.B. Iversen/Cusack 1998; Crouch/Finegold/Hemerijk 1999; Sattelberger 1998a; Carnoy/Castells 1997; Carnoy/Castells/Cohen/Cardoso 1993; Schettkat/Wagner 1989; Schettkat/Bangel 1989; Littek/Charles 1995; Welfens/Audretsch/Addison/Grupp 1998; Thurow 1996; Freeman/Soete/Efendioglu 1995.

² Im Folgenden werden wir den Begriff Arbeitsmarkt (-strategie bzw. -politik) in einem sehr weiten Sinne gebrauchen; d.h. einschließlich der arbeits- und beschäftigungspolitischen Implikationen. Zu einem engeren Verständnis von Arbeitsmarktpolitik, welches sich auf konkrete Strategien, Ziele, Inhalte und Maßnahmen bezieht, vgl. u.a. Blancke 1999; Blancke/Schmid 1998; Roth 1998 und 1999a; Schmid/Blancke 1998 und 1999 a+b; Schmid/Blancke/Roth 2000a.

tenzen) für Beschäftigung nicht nur in einem Beruf, bei einem Arbeitgeber sondern vor allem bei wechselnden Arbeitgebern, Arbeitszusammenhängen und Tätigkeitsprofilen mitzugeben.

Schaubild : Employability - Problemkontext



Employability kann auf unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden:

- aus der Sicht der Arbeitnehmer,
- der Unternehmen,
- der Akteure der Industriellen Beziehungen
- und schließlich des Wohlfahrtsstaates.

Je nach gewählter Perspektive verschiebt sich die Problematik. Betrachtet man Employability z.B. aus der „Mikro-Perspektive“, d.h. im Hinblick auf die individuellen Akteure, mit denen hier die Erwerbstätigen gemeint sind, so stehen im Vordergrund der Diskussion Fragen danach, für welche Personen (-gruppen) welche Formen und Inhalte der Qualifizierung notwendig und sinnvoll, wie Motivation und

Interesse zu wecken sind, welche Lernstrategien die besten Lernerfolge erzielen, wie individuelle Fähigkeiten, Präferenzen, Erwerbsbiographien und Lebensmuster in Employability-Strategien zu integrieren sind etc. Aus betrieblicher und betriebswirtschaftlicher (oder Meso-) Perspektive stellen sich primär Fragen nach der exakten Gestalt von Qualifikationsprofilen; nach den genauen Kosten und Nutzen, die bei der Schaffung von Employability entstehen; nach der „Verwendung“ der Humanressourcen und der Qualifikationen; nach der betrieblichen Organisation von Employability-Strategien; ihrer Einbettung in Umstrukturierungsprozesse etc. Und schließlich stellen sich aus der sozioökonomischen (oder Makro-) Perspektive Fragen nach den gesellschaftlichen und politischen Herausforderungen und Handlungsbedarfen.

Ansatz und Aufbau der Studie

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich aus sozialwissenschaftlicher Perspektive auf die letztgenannten Aspekte von Employability (vgl. Moss Kanter 1996, Hank 1995, Knuth 1998) im Sinne einer *dynamischen, stärker ökonomisch ausgerichteten Beschäftigungs- und Arbeitsmarktstrategie*. Stellt man dieses Konzept in den Mittelpunkt, dann müssen individuelle, unternehmerische und gesellschaftspolitische Bemühungen im Kampf um mehr Arbeit und Beschäftigung anders als bisher bewertet bzw. neu eingeordnet werden.

Die *Studie* gliedert sich wie folgt: Im ersten Kapitel wird zunächst dargestellt, wie „Employability“ in der sozialwissenschaftlichen Literatur wahrgenommen wird. Die verschiedenen Forschungsstränge werden zu einem theoretischen Konzept der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit verdichtet. Unsere Definition von Employability grenzt sich dabei insofern von anderen Begriffsverständnissen in Forschung und Praxis ab, als bei uns individuelle und organisationale Aspekte im Vordergrund stehen und uns die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit primär als initiiierende Arbeitsmarktstrategie interessiert.

Kapitel 2 beschäftigt sich mit den neuen Anforderungen flexibilisierter Arbeitsmärkte an eine dynamische Arbeitsmarktstrategie wie Employability. Im Vordergrund dabei stehen die Fragen, wie angesichts der Arbeitsmarktwirkungen struktureller Wandlungsprozesse „mehr“ Arbeit geschaffen und der Prozess zur flexiblen Erwerbsgesellschaft beschleunigt werden kann. Eine entscheidende Rolle in diesem Zusammenhang wird auch die Frage spielen, inwieweit die erwerbsstrukturierenden Institutionen (Arbeit, Betrieb, Industrielle Beziehungen, Wohlfahrtsstaat) in der Lage sind, den neuen Herausforderungen flexibilisierter Arbeitsmärkte zu begegnen.

Die Darstellung des Problemkontextes, vor dessen Hintergrund nur die Debatte um die Herstellung und den Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit in einer flexiblen Erwerbsgesellschaft zu verstehen ist, führt zu der Schlussfolgerung, dass nur eine

grundlegende Reform erwerbsstrukturierender Institutionen zu einer Operationalisierung und konzeptionellen Präzisierung von Employability in Deutschland führen kann. Im dritten Kapitel steht daher die Frage im Mittelpunkt, welche Konsequenzen eine flexible Erwerbsgesellschaft in Abgrenzung zu bisherigen Konzepten aktiver Arbeitsmarktpolitik für das Verständnis und die strategische Ausrichtung einer dynamischen Arbeitsmarktstrategie hat und wie das Employability-Konzept in Deutschland umgesetzt werden kann.

Das Schlusskapitel ist schließlich einer kurzen Diskussion der Ergebnisse und des weiteren Forschungsbedarfs gewidmet. Denn angesichts der Komplexität des Phänomens, der Heterogenität der Debatte und der Aktualität der Entwicklungen wäre es vermessen, ein endgültiges Votum über Employability abzugeben.

1. Employability in der sozialwissenschaftlichen Literatur

1.1. Forschungsstand

In den letzten Jahren ist im Zusammenhang mit den Debatten um Globalisierung und den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien der Begriff Employability ins Blickfeld wissenschaftlicher und politischer Aufmerksamkeit gerückt. Der Begriff ist keinesfalls neu, ist aber angesichts der gestiegenen Arbeitslosigkeit in den meisten traditionellen Industrienationen, angesichts diskontinuierlicher Erwerbsverläufe und gesteigener Unsicherheiten für die Erwerbspersonen in den letzten Jahren wieder in die Diskussion gelangt. Er wird in der Regel recht unpräzise definiert, wie etwa bei McKenzie und Wurzburg (1998: 13) als „*the capacity to be productive and to hold rewarding jobs*“ oder schon 1976 bei Mangum als „*(being) acceptable to an employer*“. Auffallend ist generell die Unbestimmtheit und fehlende Konkretisierung des Begriffes Employability in der Forschungsliteratur, die mit einem korrespondierenden Defizit inhaltlicher und strategischer Konzeptualisierung einhergeht.

Was Beschäftigungsfähigkeit im jeweiligen Kontext konkret bedeutet, unterliegt der Dynamik der sich wandelnden Ökonomien, Technologien, Arbeitsmärkte und Qualifikationsanforderungen (Weymann 1987). Hinzu kommt, dass je nach Forschungsperspektive (Politikwissenschaft, Soziologie, Wirtschaftswissenschaften) und Akteurszentrierung (Staat, Unternehmen, Individuum) unterschiedliche Konzeptualisierungsversuche und Vorstellungen verbunden sind über Funktion und Leistungsfähigkeit von Employability³. Unumstritten ist lediglich die Wichtigkeit der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, sei es als Instrument der Arbeitsmarktpolitik, als relevanter Wettbewerbsfaktor oder zur Hebung individueller Lebens- und Erwerbschancen. Letztendlich fehlen Versuche Employability stärker interdisziplinär

³ In der Literatur konzentriert sich die Rezeption von Employability, neben ihrem umfassenden Verständnis als eine sozioökonomische, initiiierende und dynamische Arbeitsmarktstrategie auf drei weitere Aspekte: Erstens aktive und präventive Ansätze, die Employability als Zielgröße bei der Schaffung von Bildung, Qualifikation, Mobilität und Beteiligung (Inklusion) begreifen und den Akzent auf Aus- und Weiterbildung im Sinne von „Lifelong Learning“ setzen (vgl. dazu u.a. Edwards/Raggatt/Harrison/McCollum/Calder 1998); Zweitens reaktive und kurative Ansätze, die die zentrale Funktion von Employability in der Re-Integration von Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt sehen, auf die tragende Rolle des Staates hinweisen und in der Beseitigung der Qualifikationslücke und Vermittlung neuer Handlungskompetenzen den Schwerpunkt setzen (vgl. dazu u.a. Dobischat/Husemann 1995); Drittens Handlungsempfehlungen, die zu einer inhaltlichen und strategischen Konzeptualisierung des Begriffes Employability durch Wissenschaft und Politik führen (vgl. dazu u.a. Blancke/Roth/Schmid 1999; Roth 2000).

einzubetten und es als *Gesamtkonzept* zu begreifen, welches stärker die Dynamisierung der Wirtschaft und Arbeitsmärkte in den Blick nimmt. Gerade dies ist aber notwendig, wenn man zu einem inhaltlich-strategischen Konzept von Employability kommen will, welches die verschiedenen gesellschaftspolitischen Akteure und deren Vorstellungen zusammenbindet.

In der Forschungsliteratur wird die Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr ausschließlich als Reaktion auf veränderte Erwerbsbedingungen, Arbeitslosigkeit und Unsicherheit begriffen. Betont wird vielmehr die *dynamisierende* Wirkung von individueller und organisatorischer Flexibilität in den Institutionen der Erwerbsgesellschaft (dem Beruf, dem Betrieb, den Arbeitsbeziehungen etc.). Der Begriff Employability bezeichnet somit eine Zielgröße bzw. ein Leitbild, sowohl für den Einzelnen, als auch für wirtschaftliche und gesellschaftliche Institutionen. Mehr noch: Employability wird als Voraussetzung für weitere ökonomische Flexibilität und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Wirtschaftsstandorten betrachtet (Hank 1995; Knuth 1998; Carnoy/Castells 1997). Knuth (1998) spricht in diesem Zusammenhang von einem „Arbeitsmarkt mit höherer Geschwindigkeit“. Hank (1995) plädiert für einen dynamischen Arbeitsmarkt, d.h. für ein größeres Maß an Durchlässigkeit und Flexibilität der Arbeitsgesellschaft als zentrale Voraussetzung für die Innovationskraft der Betriebe und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer.

Stellt man dieses neue Verständnis von Employability in der Forschungsliteratur in den Mittelpunkt einer *dynamischen Arbeitsmarktstrategie*, dann müssen die Bemühungen erwerbsstrukturierender Institutionen um die Sicherung von Beschäftigung und die Schaffung neuer Arbeitsplätze neu bewertet und eingeordnet werden. Denn Employability, verstanden als *ökonomisches Prinzip*, setzt sich gegen defensiv ausgerichtete Arbeitsmarktstrategien explizit ab und stimuliert das Nachdenken über offensive Optionen zur Erschließung neuer, zukünftiger Beschäftigungsfelder (vgl. dazu Hank 1995). In flexibilisierten Arbeitsmärkten „ist eine relative Sicherheit neuer Art nur zu gewinnen durch die lebenslange Erhaltung bzw. ständige Wiederherstellung der Bewegungs- und Konkurrenzfähigkeit [der Arbeitnehmer] auf dem Arbeitsmarkt“ (Knuth 1998: 302). Beschäftigungsfähigkeit beruht somit letztendlich auf der *Wertschöpfungsfähigkeit* der Erwerbspersonen, die in der Dynamik sich wandelnder Angebots- und Nachfragebedingungen immer wieder unter Beweis gestellt werden muß.

Bei Employability geht es um eine neue Funktionsweise von Arbeitsmärkten, die weniger durch klassische arbeitsmarktpolitische Differenzierungen, wie Exklusion und Inklusion gekennzeichnet wird, sondern durch eine ständige, jederzeitige Konkurrenz um attraktive Wertschöpfungschancen und knappe Kompetenzen. In einer dynamischen Arbeitsgesellschaft scheinen die neuen Erwerbsarbeitsformen somit

durch ein anderes Leitbild vorangetragen zu werden, nämlich das des „unternehmerischen Einzelnen“ (Bude 1999) in Gestalt des neuen Selbständigen und „Arbeitskraftunternehmers“ (Voß/Pongratz 1998). Dies bedeutet eine Prämierung des „being employable“. Knuth (1998: 302) betont, dass sich die *individuelle Beschäftigungsfähigkeit* von Arbeitnehmern in ihrer vielseitigen Einsetzbarkeit und im lebenslangen Mitlernen im organisatorischen und technologischen Wandel bewiese. Moss Kanter (1994) weist darauf hin, dass eine Arbeitssicherung angesichts von Globalisierung und der Durchsetzung neuer wissensintensiver Technologien, künftig nicht mehr über die Sicherung des Arbeitsplatzes zu gewinnen sei, sondern über die persönliche Fähigkeit, möglichst vielseitig und auf hohem Niveau einsetzbar zu sein. Statt starrer, lebenslang ausgeübter Berufe und Berufsqualifikationen kommt es in der Wissensgesellschaft auf „lebenslanges Lernen“ und individualisierte Formen der Employability an (vgl. Moss Kanter 1996). Gefordert ist daher ein neues Bildungs- und Ausbildungsethos, gefragt sind Kenntnisse und Fähigkeiten, die es den Beschäftigten ermöglichen, rasch und flexibel von Job zu Job, von Aufgabe zu Aufgabe und von Projekt zu Projekt zu wechseln (vgl. auch mit kritischem Tenor Sennett 1998).

In diesem Zusammenhang betont Moss Kanter (1996) die Verantwortung, die auch die Unternehmen für die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter besitzen. Sie plädiert denn auch vor dem Hintergrund der Sicherung *organisationaler Beschäftigungsfähigkeit* für einen „New Social Contract“ zwischen Unternehmen und Mitarbeitern. Betriebe, welche eine sichere Beschäftigungsfähigkeit anbieten, investieren in die drei C's: Concepts, Competence und Connections. Sie sind risikofreudiger, lernorientierter und kooperationsfreudiger (Moss Kanter 1996: 194). Mit Begriffen wie „lernendes Unternehmen“ (Dehnbostel/Erbe/Novak 1998; Geisler/Orthey 1997), „lernende Organisation“ (Kunz 1999), „fluide Organisationen“ (Sattelberger 1998b) oder „Firma des 21. Jahrhunderts – vernetzt, klein und flexibel“ (Malone/Laubacher 1999) wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass eine maßgeschneiderte und unternehmensbezogene Führungskräfteentwicklung dazu beitragen kann, eine auf Vertrauen basierende Führungskultur als zentrale Voraussetzung für Employability zu schaffen. Vom Arbeitnehmer wird im Gegenzug verlangt, sich flexibler zu verhalten, offen für kurzfristige Veränderungen zu sein, Risiken einzugehen und unabhängig von Regeln und förmlichen Prozeduren zu werden (Sennett 1998).

In der *deutschen Forschungsliteratur* wird der Begriff Employability kaum verwendet oder im gerade ausgeführten Sinne differenziert konzeptualisiert. Die Auseinandersetzung um die Konkretisierung der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit in Deutschland wird vor allem im europäischen Kontext und im Hinblick auf die Umsetzung der „klassisch“ arbeitsmarktpolitisch ausgerichteten „koordinierten europäischen Beschäftigungsstrategie“ (vgl. dazu Gazier 1999) geführt. In Deutschland

impliziert der Begriff jedoch mit seiner Fokussierung auf Wertschöpfung, Produktivität, Leistung und Wissensbestände des Einzelnen und auf die Loslösung von starren, einmal erworbenen berufsfachlichen Kenntnissen einen ganz fundamentalen Wandel des Verständnisses von „Beruf“ als „Zentrum“ der Erwerbstätigkeit (vgl. dazu Kern/Sabel 1994). Ein Diskurs darüber wird im arbeitsmarktpolitischen Kontext von Employability jedoch nicht geführt, sondern Beschäftigungsfähigkeit wird im Zusammenhang von „betrieblicher Aus- und Weiterbildung“, „Schlüsselqualifikation“, „lebenslangem Lernen“ eher als politischer Kampfbegriff benutzt, mit dem die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer eingefordert wird.

1.2. Definition und Abgrenzung

Das Konzept der *Beschäftigungsfähigkeit* (wenn man denn die verschiedenen Stränge in der neueren Forschungsliteratur zu *einem* Konzept „aggregiert“) basiert auf der Annahme, dass Erwerbstätige, die über „marktfähige“ (und möglichst hohe) Qualifikationen verfügen, die produktiv sind, zur Wertschöpfung eines Unternehmens beitragen können und die Fähigkeit besitzen, zu lernen und sich selbst und ihre Karriere zu organisieren, weniger abhängig von einem spezifischen Arbeitsplatz sind, sondern sich relativ „frei“ auf den Arbeitsmärkten bewegen können. Für Berufseinsteiger heißt dies, dass sie in der Lage sind, einen Ausbildungsplatz zu bekommen und danach eine Beschäftigung als Angestellte (befristet oder unbefristet) finden oder sich selbständige Erwerbsformen sichern; für Personen, die arbeitslos geworden sind, bedeutet dies, dass sie in die Lage versetzt werden, eine neue Erwerbsbeschäftigung finden (ebenfalls als Angestellte oder als Selbständige). Für diejenigen, die eine Arbeitsstelle haben, erfordert dies, dass sie ihre Erwerbstätigkeit auf der Grundlage ihrer Produktivität und Wertschöpfungsfähigkeit bei einem oder wechselnden Arbeitgebern, freiberuflich/als Selbständige sichern können. Arbeitsmarktliche Sicherheit für den Einzelnen entsteht dann nicht länger durch Formen der Beschäftigungssicherung, d.h. der *rechtlich* begründeten Sicherung *bestimmter* Arbeitsverhältnisse bei *einem bestimmten* Arbeitgeber. Sie entsteht vielmehr dadurch, dass er jene Fähigkeiten besitzt (oder erwerben kann), die auf den internen und externen Arbeitsmärkten nachgefragt werden. Er ist nicht angewiesen auf einen spezifischen Arbeitsplatz und Arbeitgeber, sondern kann Beschäftigung zu Erwerbszwecken jederzeit auch anderswo finden und sich relativ frei auf flexiblen Arbeitsmärkten bewegen; er ist tatsächlich „mobil“ und verfügt damit auch über Sicherheit – wenn diese auch auf anderen Prämissen basiert als bei herkömmlichen Formen der Beschäftigungssicherung.

Allgemeine Definition

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen.

Mit dem Konzept der Employability ist die Vorstellung verbunden, dass Erwerbspersonen durch Qualifikation und die Vermittlung von Fähigkeiten des self-management und self-marketing individuell so „gestärkt“ werden, dass sie sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten (relativ) frei bewegen und dadurch ihre Existenz sichern können (Sicherheit durch Mobilität). Gleichzeitig werden durch diese Flexibilisierung der Humanressourcen betriebliche Reorganisationen und Innovationen unterstützt. Insgesamt verliert damit die bisherige Fixierung auf Berufsabschlüsse an Bedeutung. Berufsabschlüsse bilden nur noch *ein* aber nicht ein zwingend notwendiges oder dominantes Element in dem komplexen Qualifikationsprofil der einzelnen Erwerbstätigen.

Wesentliche Voraussetzung für *individuelle Beschäftigungsfähigkeit* (vgl. Schaubild 1) ist, dass das Individuum zum Unternehmer „in eigener Sache“ wird. Es ist in der Lage, seine Bedürfnisse sowie seine Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und vor diesem Hintergrund seine Leistungen einer Organisation anzubieten, Beschäftigungsangebote kritisch auszuwählen und Beschäftigung aufzunehmen. Mit diesen Kompetenzen stehen und fallen seine Möglichkeiten, eine Erwerbsbeschäftigung zu finden, zu halten oder wenn notwendig eine neue zu suchen – also mobil zu sein.

Schaubild 1

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit

ist die Fähigkeit eines Menschen zur Evaluation, Auswahl und Aufnahme von Beschäftigungsmöglichkeiten
im erwerbs- und nichterwerbsorientierten Bereich

auf der Basis seiner individuellen Kernkompetenzen,
das Eigene, Besondere und Unverwechselbare in der Auseinandersetzung mit der gesellschaftlichen Umwelt einzubringen und weiter zu entwickeln

seiner Veränderungskompetenz
sich auf unterschiedliche und wechselnde Anforderungen einzugehen und diese zu verarbeiten

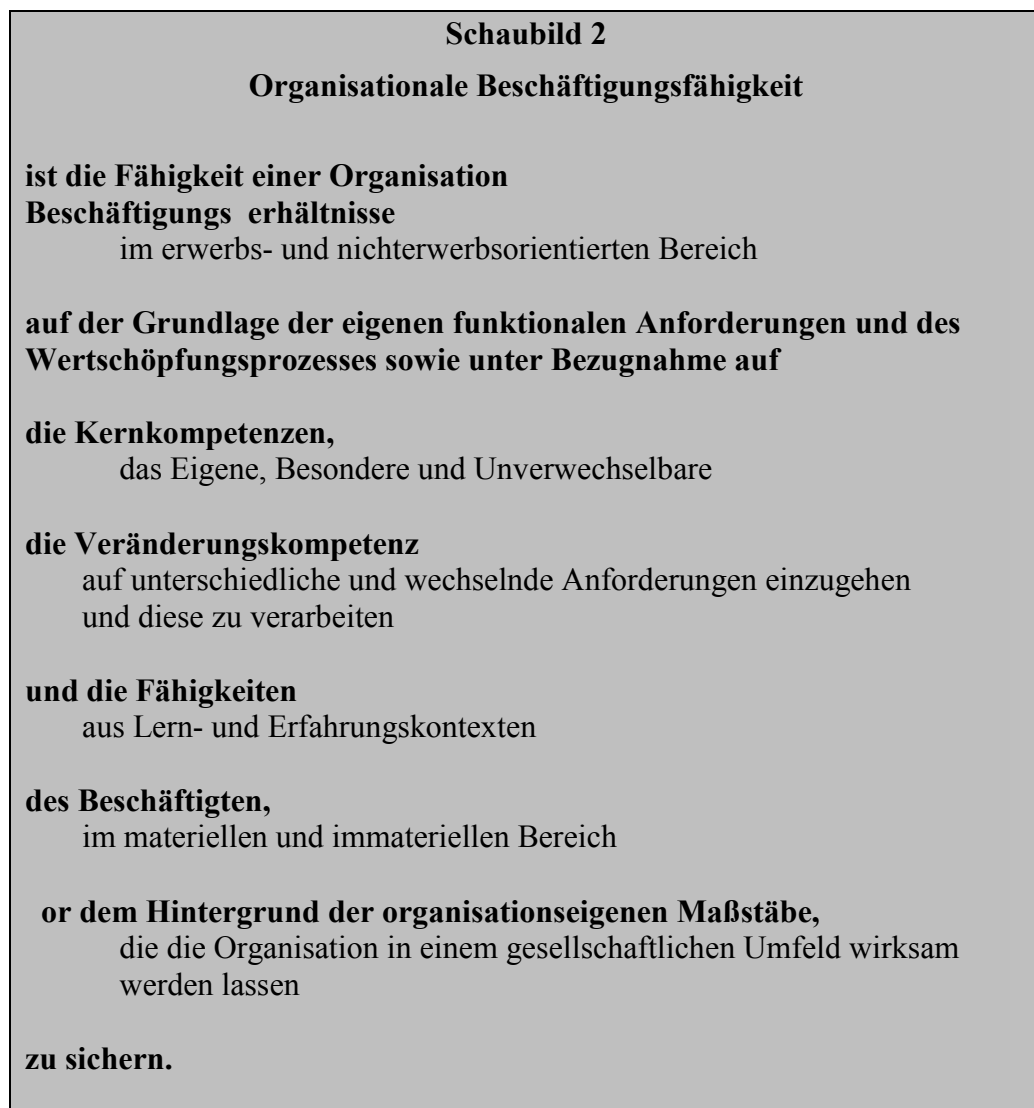
und seinen Fähigkeiten
aus Lern- und Erfahrungskontexten

für die Sicherung seiner gegenwärtigen und zukünftigen Existenz,
im materiellen und immateriellen Bereich

or dem Hintergrund der eigenen Maßstäbe,
die ihn als freies, unabhängiges Individuum in einem gesellschaftlichen Umfeld wirksam werden lassen

beizutragen.

Gleichzeitig beschränkt sich Beschäftigungsfähigkeit nicht nur auf das Individuum. Auch Unternehmen müssen beschäftigungsfähig sein. Damit *organisationale Beschäftigungsfähigkeit* (vgl. Schaubild 2) geschaffen werden kann, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als „eigene Mitarbeiter“ sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die Qualifizierung und Weiterbildung aller Mitarbeiter aktiv zu unterstützen, damit sie auf kompetentes und leistungsfähiges Personal zurückgreifen, Modernisierungen durchführen, Flexibilität herstellen und damit wettbewerbsfähig sein können.



Für die Schaffung und den Erhalt von Employability stehen damit Individuen und Unternehmen gleichermaßen in der Verantwortung, denn die Beschäftigungsfähigkeit nutzt nicht nur dem Einzelnen, sondern sie ist gleichsam eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Betrieben. Beschäftigungsfähigkeit wird damit, zugespitzt formuliert, als *ökonomisches Prinzip* verstanden. Mensch und Unternehmen stehen in Wechselbeziehung zueinander, d.h. der Erfolg und die Entwicklung von Organisationen steht in engem Verhältnis zum Input und zur Entwicklung der Mitarbeiter und umgekehrt. Die Beschäftigung wird vor diesem Hintergrund auf der Basis eines Vertrages ausgehandelt. Dieser Vertragscharakter impliziert eine stärkere Dynamik in den Beziehungen zwischen Organisation und Person. Im Bedarfsfall schließen Unternehmen Verträge mit jenen Personen, die für spezifische Zwecke einsatzfähig sind – und umgekehrt sucht sich eine Person ein Unternehmen, das für seine eigenen Kompetenzen Verwendung

findet. Diese Sichtweise zielt letztendlich in starkem Maße auf die *Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse*.

Bevor im dritten Kapitel in kritischer Abgrenzung zu bisherigen Konzepten von (aktiver) Arbeitsmarktpolitik eine Operationalisierung und konzeptionelle Präzisierung von Employability in Deutschland erfolgt, sollen zunächst die Arbeitsmarktwirkungen struktureller Wandlungsprozesse dargestellt und die damit zusammenhängenden Anforderungen an eine dynamische Arbeitsmarkstrategie skizziert werden. Drei Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

1. Wie kann „mehr“ Arbeit geschaffen werden? Es geht also nicht um die Aufteilung der bisherigen Arbeit auf mehr Menschen, sondern um die Schaffung neuer Arbeit als Zielgröße einer dynamischen Arbeitsmarkstrategie.
2. Wie kann eine flexible Erwerbsgesellschaft geschaffen werden? Hintergrund für diese Frage ist, dass eine Employability-Strategie einerseits zur Dynamisierung des Arbeitsmarktes (und damit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze) beitragen soll, andererseits der schon bestehenden Dynamik Rechnung trägt.
3. Welche Anforderungen ergeben sich aus der Konzeptualisierung für eine Reform, Reorganisation und Reorientierung erwerbsstrukturierender Institutionen?

2. Anforderungen an eine dynamische Arbeitsmarktstrategie

2.1. Arbeitsmarktwirkungen struktureller Wandlungsprozesse

Mit der Entwicklung hin zu flexibilisierten Arbeitsmärkten im Zusammenhang mit Globalisierungsprozessen und der Durchsetzung neuer wissensintensiver Technologien gehen tiefgreifende Umstrukturierungsprozesse in Produktion und Organisation einher, deren Verlauf für einzelne Arbeitnehmer, Unternehmen, Branchen und Regionen gravierende Folgen hat. So sind Verschiebungen individueller Arbeitsmarktchancen, Ungleichheiten und Ungleichzeitigkeiten kaum vermeidbar und können zu einer „new division of labour“ (Littek/Charles 1995; in früheren Zusammenhängen vgl. Piore/Sabel 1989) führen, für ganze Arbeitnehmergruppen gar den Ausschluss aus den Arbeitsmärkten bedeuten. Auf Unternehmerseite können Innovationsblockaden verschiedener Art die technologischen und strukturellen Modernisierungsprozesse ins Stocken bringen oder gar ihre Einleitung verhindern. Damit werden dann auch Wettbewerbsvorteile verspielt und ehemals prosperierende Unternehmen oder Branchen geraten in Rückstand (vgl. z.B. Welfens/Audretsch/Addison/Grupp 1998; Heidenreich/Krauss 1998; Streeck 1996; Schmid/Widmaier 1992, 1996 und deren empirische Befunde im Rahmen des NIFA-Panels).

Auffallend auf den Arbeitsmärkten ist generell der *Bedeutungsgewinn höherer Qualifikationen* in Industrie und Dienstleistung. Die Prognosen für die nächsten 10 Jahre (vgl. Walwei 1999) lassen einen sehr deutlichen Rückgang der Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitskräften vermuten. Die Nachfrage nach Arbeitskräften mit beruflicher Bildung wird größer werden. Aber auch im Fach- und Hochschulbereich sind Nachfragezuwächse zu erwarten.

Anhand der Daten zu Erwerbsbeteiligung, Arbeitslosigkeit, Einkommen und Weiterbildungschancen (vgl. Walwei 1999; Weidig/Hofer/Wolff 1996) wird zudem deutlich, dass die Personengruppen mit geringen Qualifikationen am stärksten von der Exklusion (im Sinne von unfreiwilliger „Trennung von Bevölkerungsgruppen vom Gros der Gesellschaft“; Giddens 1999: 123) und Arbeitslosigkeit betroffen sind (vgl. OECD 1994-II 118; OECD 1997: 31). Im übrigen deutet auch die hohe und anhaltende Langzeitarbeitslosigkeit auf besondere Schwierigkeiten für jene Personengruppen hin, deren Qualifikationen niedrig bzw. bei denen davon ausgegangen wird, dass ihre Qualifikationen veraltet sind. Diese problematische Situation für niedrig qualifizierte Personen wird sich angesichts der wachsenden Qualifikationsanforderungen wahrscheinlich noch verschärfen.

Ein weiteres Problem in diesem Zusammenhang dürfte der konstatierte Wandel der Erwerbsformen sein: Bei einer zunehmenden Flexibilisierung der Personalpolitik und den sich daraus ergebenden Brüchen in den Erwerbsverläufen werden gerade diejenigen Personen zu Verlierern, die aufgrund ihrer geringen, veralteten oder inadäquaten Qualifikationen nicht mehr in den Arbeitsmarkt (rück)vermittelbar sind. Jedoch ist gleichzeitig anzunehmen, dass die Veränderungen auch nicht spurlos an denjenigen Personen vorbeigehen, die vergleichsweise hohe Qualifikationen besitzen. Die Dynamik in der Technologie und Produktion (ob Güter oder Dienstleistungen), lassen ihre Qualifikationen schneller veralten. Und der Wandel der Erwerbsformen berührt sie gleichermaßen – damit tragen auch sie zunehmend ein Arbeitsmarktrisiko.

2.2. Wie kann „mehr“ Arbeit geschaffen werden?

Um angesichts der skizzierten Arbeitsmarktwirkungen struktureller Wandlungsprozesse (wachsende Gefahr der Ausgrenzung von Problemgruppen, gestiegene Qualifikationsanforderungen und Qualifikationslücken) dem Ziel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit näher zu kommen, bedarf es zunächst einmal eines *neuen Verständnisses beruflicher Qualifikation*.

Moss Kanter (1994) beschreibt den Zuschnitt der Qualifikation für das neue Sicherungssystem, welches die alten korporatistischen Sicherungssysteme von Arbeitgebern und Arbeitnehmern ablösen müsse. Diese Qualifikation aus Bildung, Reputation, Status, Ansehen und zusätzlich erworbenen Fähigkeiten hat einen reaktiven und einen aktiven Anteil: Sie ist Reaktion auf die Tatsache, dass die Unternehmen immer weniger die lebenslange Verantwortung für ihre Mitarbeiter von der Lehre bis zur Rente zu übernehmen bereit sind. Der aktive Teil verweist auf den individuellen Zugewinn an Freiheit, wenn die Arbeitssicherheit nicht mehr an definierte Arbeitsplätze gebunden ist. Qualifikation übersteigt deshalb auch bei weitem eine distinkte fachliche Vorbildung für ein bestimmtes Anforderungsprofil.

Herkömmliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sind jedoch tendenziell auf die einmalige Ausbildung (evtl. Umschulung) und die punktuelle Weiterqualifizierung gerichtet. Weiterbildung wird dabei weitgehend entlang konkreter betrieblicher und arbeitsmarktlicher Bedarfe ausgerichtet und wird vorgenommen, wenn betriebliche Veränderungen es notwendig machen oder wenn eine Person arbeitslos geworden ist. Das Employability-Konzept richtet sich dagegen neben der Qualifikationsanpassung auch auf ein vorausschauendes Lernen und Qualifizieren. Es bezieht sich auf eine dynamische Entwicklung aller Erwerbepersonen. Der Einzelne verfügt über ein Bündel verschiedener Qualifikationen, das ständig aktualisiert und erweitert wird. In diesem Sinne stellt Employability nicht eine kurative, sondern eine *präventive* Strategie dar. Dies impliziert auch, dass Qualifizierung und Weiterbildung grundsätz-

lich für alle Erwerbspersonen angeboten werden sollen und nicht alleine für Berufseinsteiger, für Arbeitslose oder für jene, für die es im Rahmen der Entwicklung eines spezifischen Arbeitsplatzes und für einen bestimmten Arbeitgeber geboten scheint. Von herkömmlichen Konzeptionen der Qualifizierung und Weiterbildung unterscheidet sich das Konzept insofern, als das Wissen und Können auch initiierend wirken und aktiv zur Modernisierung der Volkswirtschaft beitragen sollen. Der Einzelne kann durch seine Qualifikationen die Innovationsanstrengungen der Unternehmen nicht nur unterstützen, sondern sie im Idealfall selbst anregen und dadurch auch zur Beschäftigungssicherung oder zur Schaffung neuer Arbeitsplätze beitragen. Ferner umfasst das Konzept nicht alleine die Qualifizierung in arbeitsbezogenen Bereichen, und solchen, die betrieblich und strukturpolitisch relevant erscheinen, wie es in der herkömmlichen Aus- und Weiterbildung vorherrschend ist. Statt dessen bedeutet Qualifizierung neben dem Erwerb arbeitsbezogener fachlicher und Handlungskompetenzen auch die Aus- und Weiterbildung in Feldern, die dem einzelnen zur Selbständigkeit verhelfen und ihn befähigen, die gewonnenen fachlichen und Handlungskompetenzen tatsächlich auch zu „vermarkten“ („*Self-Management*“ und „*Self-Marketing*“). Hillage und Pollard (1998) sehen in diesem Zusammenhang Parallelen zwischen Employability- und ökonomischen Konzepten: Es gehe letztlich auch bei Employability um

1. „Aktivposten“ (fachliche Qualifikationen, Handlungskompetenzen etc.),
2. „Verkauf“ (Strategiefähigkeit, Karriereplanungsfähigkeit, Kenntnis der eigenen Fähigkeiten und realistische Selbsteinschätzung; Kenntnis über mögliche Einsatzbereiche auf den Arbeitsmärkten, Erarbeitung individueller Qualifikationsstrategien),
3. um „Marketing“ (Präsentation und „Anbieten“ der individuellen Fertigkeiten und Qualifikationen, Erstellen von Lebensläufen, positive Arbeitseinstellung etc.), sowie
4. auch um den „Markt“, auf dem operiert wird.

Der berufsfachlichen Aus- und Weiterbildung wird damit schließlich auch eine neue Größe gegenübergestellt, die über die herkömmlichen Vorstellungen von Beruf und Beruflichkeit hinausgeht: *Lebensbegleitendes Lernen* differenziert und individualisiert Qualifikationsprofile. Zu vorhandenen (beruflichen oder nicht-beruflichen) Fertigkeiten und Kompetenzen werden weitere Qualifikationen und neues Wissen hinzugefügt, die nicht mehr unbedingt am erlernten „Beruf“ ausgerichtet sind sondern an ihrer „Verwertbarkeit“ auf den Arbeitsmärkten, an individuellen Stärken, Präferenzen und Planungen. Der Einzelne weist sich damit möglicherweise deutlicher durch dieses individuelle Profil und die sich daraus ergebende Wertschöpfungsfähigkeit aus als durch seinen Beruf.

Bei der Suche nach neuen Wegen geht es jedoch nicht nur darum, wie die bisherige Arbeit auf mehr Menschen verteilt und Qualifikationen den neuen Anforderungen flexibilisierter Arbeitsmärkte angepasst werden kann, sondern letztendlich um die Schaffung „neuer“ Arbeit. Es gibt kein festes Maß, das angeben würde, wie viel Arbeit in einer Volkswirtschaft vorhanden ist. Angesichts des weltweiten Strukturwandels ist es besser und erfolgversprechender, neue Arbeit zu erkämpfen, als alte Arbeitsplätze zu erhalten und Arbeitslosigkeit zu bekämpfen. Das ist die Leitidee von Hank (1995). Der entscheidende Fehler der in der Ökonomie vorherrschenden Konzeptualisierung des Arbeitsmarktes als „Kuchenmodell“ besteht für ihn darin, dass es den gesellschaftlichen und ökonomischen Wandel, der als dynamisch und nicht als statisch angesehen werden muss, unterschlägt. Diese Dynamik, aus der sich z.B. neue Bedürfnisse ergeben, bestimmt aber, wo und in welchem Umfang Arbeitsplätze entstehen und wieder wegfallen. Sie ist zugleich abhängig von rechtlichen, tariflichen und politischen Faktoren, die diese Dynamik hemmen oder fördern (vgl. Hank 1995: 198).

Im Rahmen des Employability-Konzeptes, das dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit bei flexibilisierten Arbeitsbeziehungen anstrebt, müssen darum dem Einzelnen Handlungsalternativen eröffnet und Variabilität beim Wechsel zwischen verschiedenen Formen der Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeit ermöglicht werden. „*Übergangsarbeitsmärkte*“ können die geeignete institutionelle Form sein, die widersprüchlich erscheinende Anforderung von Flexibilität und Sicherheit an den Einzelnen in Einklang zu bringen. Nach Rabe/Schmid, G. (1999: 22) lassen sich *fünf Arbeitsmarktübergänge* unterscheiden, die durch dauerhafte und in beide Richtungen begehbare Beschäftigungsbrücken zu fördern sind:

1. Übergänge zwischen verkürzter und vollzeitiger abhängiger Beschäftigung;
2. Übergänge zwischen Arbeitslosigkeit und Beschäftigung;
3. Übergänge zwischen Qualifikation und Beschäftigung;
4. Übergänge zwischen privater und beruflicher Tätigkeit;
5. flexible Übergänge von der Arbeit in die Rente.

Organisatorisch sind Übergangsarbeitsmärkte Brücken zwischen bezahlter abhängiger Beschäftigung und anderen Erwerbsformen oder produktiven Aktivitäten. Rechtlich bieten sie dauerhafte und somit berechenbare Optionen zum Wechsel oder zur Kombination verschiedener Arbeitsverhältnisse. Ordnungspolitisch schließlich sind Übergangsarbeitsmärkte Institutionen, die Flexibilität in der Dauerhaftigkeit von Beschäftigungsverhältnissen unterstützen (Schmid, G. 1996: 631).

„Übergangsarbeitsmärkte“ tragen damit einerseits zur Flexibilisierung der Arbeitsbeziehungen (und damit zur Schaffung neuer Arbeitsplätze) bei, andererseits berücksichtigen sie die schon bestehende Dynamik des Arbeitsmarktes. Da diese Variabilität von allen abverlangt wird, wird die Spaltung des Arbeitsmarktes in einen ersten

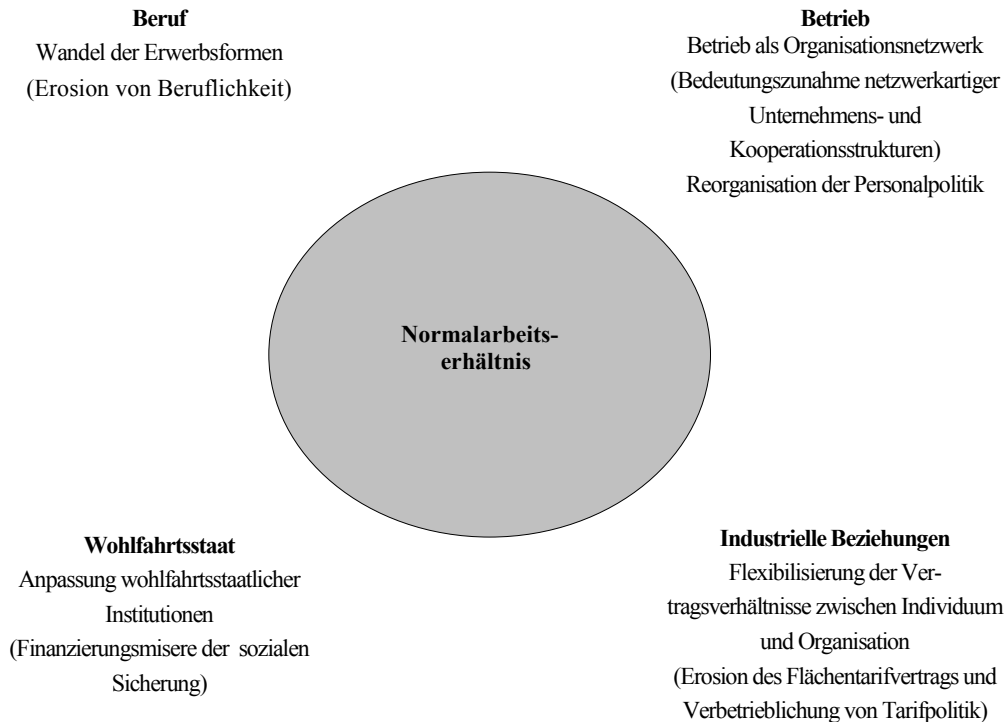
und zweiten Arbeitsmarkt vermieden. Es handelt sich dabei um eine zweiseitige Variabilität. Sie muss sowohl dem Wandel der Erwerbsgesellschaft als auch den betriebswirtschaftlichen Bedürfnissen nach Flexibilität angemessen sein. Übergangsmärkte stellen somit eine Möglichkeit dar, die Vision des „*atmenden Arbeitsmarktes*“ (Schmid, G.: 1996: 631) zu realisieren und zur Konzeptualisierung von Employability im Sinne einer dynamischen Arbeitsmarktstrategie beizutragen. Sie ermöglichen dem Einzelnen die Chance zur Verbesserung seiner Situation, zum Aufstieg, Überstieg und Quereinstieg, freilich nicht ohne das Risiko der Arbeitslosigkeit. Dies führt letztendlich zu einer „*De-Stigmatisierung*“ von Arbeitslosigkeit. Denn nach Hank (1995: 211) ist ein bestimmtes Maß an Unterbeschäftigung geradezu notwendig, um die Dynamik des Arbeitsmarktes sicherzustellen. Der Grund: Die Beschäftigungswünsche der Menschen, ihre Beschäftigungsfähigkeit, folgen derselben Dynamik wie die Märkte und eine produktive Spannung zwischen Ziel und Realisierung bekommt den Arbeitsmärkten und den Individuen.

2.3. Wie kann eine flexible Erwerbsgesellschaft geschaffen werden?

Die Schaffung von Employability – als dynamische, ökonomisch ausgerichtete Arbeitsmarktstrategie verstanden und konsequent umgesetzt – hat vielfältige Implikationen und verlangt Reformen, Reorganisationen und Reorientierungen erwerbsstrukturierender Institutionen. Erwerbsstrukturierende Institutionen sind soziologisch als umfassende „Vergesellschaftungsformen“ (Pries 1998: 162) zu analysieren. Mit Blick auf die Entwicklung der Industriearbeit in Deutschland erscheint es sinnvoll, vier zentrale erwerbsstrukturierende Institutionen zu unterscheiden: den Beruf, den Betrieb, die Industrielle Beziehungen und den Wohlfahrtsstaat. Diesen kommt bei der Durchsetzung und Stabilisierung des Normalarbeitsverhältnisses in Deutschland eine konstitutive Bedeutung zu. Zugleich bilden diese Institutionen den Hintergrund für die derzeit sich abzeichnenden tiefgreifenden Prozesse des Wandels der Arbeitsgesellschaft hin zu einer *flexiblen* und *dynamischen Erwerbsgesellschaft*. Denn mit dem Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses geraten auch die daran „angedockten“ Institutionen zunehmend in die Krise, wie umgekehrt die schleichende Aushöhlung dieser Institutionen die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses befördert (Franzpötter/Renz 1999).

Einige Zusammenhänge zwischen Normalarbeitsverhältnis *und* erwerbsstrukturierenden Institutionen sind im folgenden Schaubild zusammengefasst.

Schaubild 3: Erwerbsstrukturierende Institutionen in der flexiblen Erwerbsgesellschaft



Bei der Schaffung einer flexiblen Erwerbsgesellschaft kommt den *erwerbsstrukturierenden Institutionen* eine Schlüsselfunktion zu. Knuth (1998: 324ff.) konstatiert für Deutschland, dass bisher ein dynamischer Arbeitsmarkt noch nicht in Sicht sei. Weder sei eine Zunahme der Beschäftigungsdynamik noch eine allgemeine Beschleunigung der Fluktuation der Arbeitskräfte festzustellen. Wenn die Annahme jedoch stimme, dass die Zukunft des Beschäftigungssystems nicht im industriellen Großbetrieb liegt (vgl. dazu Leicht/Philipp 1999), dann sei mehr Beschäftigung nicht zu haben ohne gleichzeitig mehr Turbulenz in Kauf zu nehmen. Wie in einem Vexierbild erscheine dann die Stabilität des deutschen Beschäftigungssystems plötzlich als Trägheit, als Mangel an unternehmerischer und innovatorischer Dynamik. Dies führe zu der Frage, wie wachsende Beschäftigungsrisiken und Mobilitätszumutungen verteilt und bewältigt und die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer sichergestellt werden können. Für Knuth besteht die Antwort aus einer Kombination einer auf strukturelle Erneuerung gerichteten mit einer an Flexibilität und Mobilität und betriebsnah organisierten Arbeitsmarktstrategie.

Die Anforderungen an eine flexible Erwerbsgesellschaft, wie sie Knuth skizziert, hat zur Folge, dass das bisherige dominierende institutionelle Setting der Erwerbsarbeit in Deutschland zunehmend unter Veränderungs- und Anpassungsdruck gerät. Tra-

gende Säulen des „deutschen Sozialmodells“, wie die „Sozialversicherung“, die „Sozialpartnerschaft“ oder der „Beruf“ kommen ins Wanken. Herausforderungen sind die Tendenzen zur Verfestigung des Arbeitsmarktes, der Wandel der Erwerbsformen, der Bedeutungszuwachs netzwerkartiger Kooperationen in Unternehmen, die Finanzierungsmisere der Sozialversicherung und die Erosion des Flächentarifvertrags. Um diesen Anforderungen zu begegnen und eine dynamische Arbeitsmarktstrategie durchzusetzen, bedarf es der Reform der betroffenen gesellschaftlichen Institutionen.

2.4. Herausforderungen für die erwerbsstrukturierenden Institutionen

2.4.1. Wandel der Erwerbsformen

Die Bedingungen für Arbeit sind einem tiefgreifenden strukturellen Wandel ausgesetzt, in dessen Folge auch die Erwerbsformen in wachsendem Maße unter Flexibilisierungsdruck geraten. In diesem Zusammenhang wird oftmals von einem „Ende der Arbeitnehmergesellschaft“ gesprochen und die *Erosion des Normalarbeitsverhältnisses* bei einer signifikanten Zunahme „atypischer“ Erwerbsformen konstatiert. Dabei gelten die folgenden Erwerbsformen als „atypisch“: Befristete Arbeitsverträge, Leiharbeit, Teilzeitarbeit/geringfügige Beschäftigung. Hinzu kommen selbständige Erwerbsformen, die zwar nicht tatsächlich als „atypisch“ bezeichnet werden können, die aber dennoch nicht den Verhältnissen der Normalarbeit entsprechen und stärkere Risiken für die Erwerbstätigen bergen.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit hat auf der Grundlage von langfristig erhobenen Daten aus dem Mikrozensus sowie eigenen Erhebungen und Berechnungen den Anteil der o.g. Erwerbsformen für Deutschland näher betrachtet (Hoffmann/Walwei 1998a, 1998b). Dabei zeigt sich, dass der Rückgang des Normalarbeitsverhältnisses in Deutschland (West) zwar bemerkbar ist, jedoch bisher nur in Ansätzen: Befristete Arbeitsverträge besitzen weiterhin kaum Bedeutung, während selbständige Erwerbsformen (insbesondere von Einzelpersonen) außerhalb der Landwirtschaft, sowie Teilzeitarbeit bzw. Formen der geringfügigen Beschäftigung zugenommen haben. Dieser Wandel ist (noch) nicht tiefgreifend – denn betrachtet man andere „alte“ Industrienationen, so vollzieht sich dort der Wandel schneller und z.T. mit anderen Schwerpunkten (vgl. z.B. De Grip/Hoevenberg/Willems 1997; OECD 1998a; Rehm/ Schmid 2000). Die Gründe sind vielfältig und liegen insbesondere in Betriebsgrößen, dem Strukturwandel, den rechtlichen Rahmenbedingungen der Arbeitsbeziehungen und des Arbeitsrechts

(Arbeitsmarktregimes) etc. (vgl. u.a. Schömann/Rogovski/Kruppe 1998; O'Reilly/Bothfeld 1998; Luber/Gangl 1997; De Grip/Hoevenberg/Willems 1997).

Dennoch, auch in Deutschland sind Tendenzen zur Erosion des Normalarbeitsverhältnisses zu beobachten. Gründliche Untersuchungen und Interpretationen dieses Wandels der Erwerbsformen stehen noch aus (Luber/Gangl 1997), erste Analysen des IAB (Hoffmann/Walwei 1998b; Kress 1998) führen ihn jedoch in der Bundesrepublik vor allem auf einen sektoralen Strukturwandel (von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft), organisationsstrukturelle Veränderungen (lean production) und Verschiebungen individueller Präferenzen zurück. Insbesondere der sektorale Strukturwandel scheint zu einem Einbruch der Beschäftigung in der Industrie und zum Entstehen neuer Arbeitsplätze im Dienstleistungsbereich geführt zu haben (in Westdeutschland stieg der Anteil der Erwerbstätigen an allen Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich zwischen 1986 und 1996 um 4,3 Prozentpunkte von 54,8% auf 59,1% und sank im Industriebereich um 3,3 Prozentpunkte von 40,8% auf 37,5%, vgl. OECD 1998a). Gerade im Dienstleistungsbereich haben sich aber viele selbständige Unternehmer und zudem kleine Unternehmen etabliert (Leicht/Phillip 1999), die flexibel auf Auftragsschwankungen reagieren müssen und für die gleichsam flexible Erwerbsregelungen ökonomisch effizient scheinen. Nichtstandardisierte Arbeitsformen (Teilzeit mit Überstundenoption, befristete Beschäftigung oder Projektvergabe an freiberuflich Tätige etc.) sind für diese Unternehmen attraktiver als die Beschäftigung im Rahmen von Normalarbeit (Hoffmann/Walwei 1998b: 419).

Bei einem voranschreitenden *Strukturwandel* zugunsten des tertiären Sektors und zuungunsten des Industriebereichs kann davon ausgegangen werden, dass die charakteristische Erwerbstätigkeit in Form des „Berufs“ an sozialintegrativer Kraft verliert. Neue Erwerbsformen erhalten in Zukunft mehr Gewicht und insbesondere befristete Arbeitsverhältnisse oder Selbständigkeit führen dabei zu einer erhöhten Unsicherheit und zum Verlust des herkömmlichen arbeitsrechtlichen Schutzes. Damit geht ein Attraktivitätsverlust des auf überbetrieblicher Ebene institutionalisierten Berufsausbildungssystems einher und führt zunehmend zu einer Verbetrieblung von Ausbildungsleistungen. Des weiteren unterstützt dieser Wandel der Erwerbsformen in wachsendem Maße eine „Job-Orientierung“ der Arbeitnehmer. Zunehmende Unbestimmtheit und Projektförmigkeit von Arbeitsabläufen sowie Despezifizierung des Arbeitshandelns bei gleichzeitig steigenden Erfolgserwartungen an die Arbeitsergebnisse (vgl. Schmidt 1998) begünstigen auf Seiten der Erwerbstätigen soziale Kompetenzen, die nicht mehr durch herkömmliche Berufsausbildungen vermittelt werden können. Schließlich können in dem Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter dem Blickwinkel der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit auch Potentiale liegen. Befristete Beschäftigung oder Selbständigkeit können gewährleisten, dass arbeitslos gewordene Personen den Kontakt zum Arbeitsmarkt halten und ihre

Chance erhalten, ihre Fähigkeiten (unter wettbewerblichen Bedingungen) unter Beweis zu stellen. „Atypische“ Erwerbsformen scheinen darüber hinaus insbesondere für neue Unternehmen im Dienstleistungssektor eine wichtige Rolle für die Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität zu spielen, können also aus wirtschafts- und strukturpolitischer Perspektive durchaus sinnvoll und wünschenswert sein. Employability setzt in diesem Zusammenhang stärker auf die Wertschöpfungsfähigkeit des Einzelnen denn auf den „Beruf“.

2.4.2. Bedeutungszunahme netzwerkartiger Unternehmensstrukturen

Im Zusammenhang mit der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte gewinnen auch Fragen der betrieblichen Reorganisation und Personalpolitik zunehmend an Bedeutung. Die Veränderungen in der Erwerbsgesellschaft führen dazu, dass die klassischen Hierarchien und Organisationspyramiden in Betrieben zunehmend verschwinden. An ihre Stelle treten zunehmend komplexe *netzwerkartige Unternehmensstrukturen*. In Anlehnung an Reich (1993) charakterisieren Franzpötter/Renz (1999) diese Netzwerkstrukturen als „*elastische Spinnennetze*“: In der Mitte stehen die strategischen Makler, Wissensarbeiter und Dienstleister, aber zugleich bestehen zahlreiche Querverbindungen und Vernetzungen, die nicht über diese Personengruppe laufen, sondern über die normalen internen und externen Kontakte im Alltagsgeschäft der Teammitglieder. Entscheidend in diesem Netzwerk ist die schnelle Problemidentifizierung und -lösung, die laufende Verbesserung des Organisationswissens als der entscheidenden Ressource und Voraussetzung für Innovationen. Diese sind Resultat von Lernprozessen, die von relativ wenigen Festangestellten in Zusammenhang mit externen Kooperationspartnern getragen werden. Das Unternehmen kann somit als hochverzweigtes Organisationsnetzwerk beschrieben werden, in dem permanentes Experimentieren und Suchen nach neuen Kombinationen aus technischem Wissen, Marketing-Know-how und strategisch-finanziellem Scharfblick institutionalisiert werden. Zu den zentralen Aufgaben des strategischen Maklers gehören die Schaffung von Arbeitsumgebungen, in denen ohne Beeinträchtigung kooperiert werden kann sowie die Koordination von Teamarbeit und der spezifischen Lerneffekte von Teamarbeit.

Die Bedeutungszunahme netzwerkartiger Unternehmensstrukturen hat letztendlich eine *funktionale Flexibilisierung* der betrieblichen Organisation zur Folge. Im Mittelpunkt stehen dabei *interne* Strategien mit den Prinzipien der Teamarbeit, der flachen Hierarchien, der Verlagerung von Entscheidungskompetenzen auf dezentrale Ebenen, dem Einsatz von Arbeitnehmern ineinander übergreifenden Bereichen und komplexen Arbeitsabläufen (Fertigung, Kontrolle, Steuerung, Problemerkennung und -lösung). Auch *externe Flexibilisierungen* durch Outsourcing und Sub-

contracting sollen es dem auftraggebenden Unternehmen ermöglichen, die höchste Qualität oder Produktivität im Rahmen eines klar definierten Auftrages zu erzielen und tragen ebenfalls zur funktionalen Flexibilität bei; dies betrifft insbesondere auch die produktionsnahen Dienstleistungen. Elektronisch vernetzt, übernehmen Kleinunternehmen und Freischaffende bestimmte Planungs-, Entwicklungs-, Werbe- und Vertriebsaufgaben, die zuvor im jeweiligen Unternehmen integriert waren. Eine Verlagerung von Tätigkeiten nach außen kann aber auch der *numerischen Flexibilisierung* dienen, d.h. der bedarfsgerechten quantitativen Anpassung an veränderte Marktlagen durch befristete Hinzuziehung von Arbeitskräften. Gleichsam soll auch durch *interne* Anpassungen, wie z.B. durch die Nutzung von Teilzeit und flexiblen Arbeitszeiten eine *numerische Flexibilisierung* möglich werden.

In der folgenden Vierfelder-Matrix sind die verschiedenen Dimensionen der Flexibilisierung zusammengefasst:

Schaubild 4 : Flexibilisierungsziele und Flexibilisierungsstrategien

		<i>FLEXIBILISIERUNGSSTRATEGIE</i>	
		EXTERN	INTERN
<i>FLEXIBILISIERUNGSZIEL</i>	NUMERISCH	<ul style="list-style-type: none"> - Befristete Arbeitsverträge - „hiring and firing“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Teilzeitarbeit - flexible Arbeitszeiten
	FUNKTIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerkbildung - Outsourcing - Subcontracting - Projektgebundene Arbeit /befristete Arbeitsverträge bei spezifischen Qualifikationsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Total Quality Management - Teamarbeit - flache Hierarchien - horizontale Kommunikation innerhalb des Unternehmens - intensive Informationsverbreitung - flexibel einsetzbares, hochqualifiziertes Personal

Die Entwicklung von Unternehmen hin zu differenzierten Organisationsstrukturen konstituiert letztendlich ein hochkomplexes Netz indirekter Beschäftigungs- und Erwerbsformen. Arbeit wird dementsprechend immer weniger zeit- und ortsgebunden erbracht. Zunehmend kristallisiert sich dabei die Tendenz zur Bildung dreier personalpolitisch relevanter Sektoren heraus: (1) „Kernbelegschaften“, die fest angestellt sind und innerhalb des Betriebes durch Weiterbildung den neuen Arbeitsanforderungen gerecht werden müssen; (2) „fluide Randbelegschaften“, die zeitweise

beschäftigt werden; sowie (3) fallweise „Kontraktbeschäftigte“ (Kress 1998: 499f; Vickery/Wurzburg 1998; Friedrich/Wiedemeyer 1998: 135ff; Sattelberger 1998a). Für die *Arbeitsbeziehungen* hat dies weitreichende Konsequenzen. Der Anteil der Stammebelegschaften wie auch der längerfristig an das Unternehmen gebundenen Führungskräfte wird zugunsten von Randbelegschaften zurückgehen. Für die Unternehmen wird dabei die Sicherung der Loyalität von Leistungs- und Know-how-Trägern zu einer entscheidenden personalpolitischen Aufgabe und über die Qualifizierung von Mitarbeitern für interne Aufgaben hinaus gewinnt die Vorbereitung von Mitarbeitern auf externe Arbeitsmärkte oder eine selbständige Tätigkeit an Bedeutung.

2.4.3. Verbetrieblichung der Tarifpolitik

Auch die Tarifpolitik ist gegenwärtig einem starken Anpassungsdruck ausgesetzt. Seit Mitte der achtziger Jahre zeigt sich immer deutlicher eine Tendenz weg von der kollektiven und vereinheitlichenden Normierung der Arbeitsbeziehungen in flächendeckenden Tarifverträgen hin zur „*Verbetrieblichung*“ der Tarifpolitik. Ausgangspunkt dieser Entwicklung war zunächst die Verschlechterung der politischen Voraussetzungen für die Konfliktlösung kollektiver Verhandlungen durch die Änderung des §116 des Arbeitsförderungsgesetzes (AFG) im Jahre 1986 durch die Bundesregierung. Ein weiterer Paukenschlag war die fristlose Kündigung der Metalltarifverträge durch die Arbeitgeberverbände in den neuen Bundesländern im Frühjahr 1993 (vgl. dazu auch Blancke 1996). Diese Ereignisse, die einen Trend hin zu einer relativ autonomen, dezentralen Regulierungsebene begünstigten, wurden durch zwei weitere Faktoren beschleunigt und verstärkt. Diese sind zum einen die Durchsetzung neuer wissensintensiver Technologien in Produktion und Verwaltung und die damit verbundenen Reorganisationsprozesse, zum anderen eine gewisse Auflösung des traditionellen Leitbildes des Normalarbeitsverhältnisses, die mit der zunehmenden Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen einhergeht (vgl. Keller 1997).

Die Tendenz zur teilweisen Verlagerung tarifvertraglicher Prozesse und Regelungen von der sektoralen auf die betriebliche Ebene, mit der erwartbaren Konsequenz eines Funktionsverlusts der Tarifverbände und eines Funktions- und Kompetenzzuwachses der Betriebsparteien, ist die große Herausforderung für das System der Industriellen Beziehungen. Die Tarifverbände können der Erosion ihrer Funktionen im Hinblick auf Interessenrepräsentation und –aggregation nur gegensteuern, wenn sie das Tarifvertragssystem flexibler, das heißt nach unten durchlässiger machen und gleichzeitig die sektorale mit einer betriebsnäheren Tarifpolitik (Flexibilisierung der Arbeitszeit und Tariflöhne) vernetzen, indem sie ihre Flächentarifverträge mit

größeren Flexibilitätsspielräumen (Rahmenregelungen, Wahlmöglichkeiten und Öffnungsklauseln für Tarifkorridore) für die Betriebsparteien ausstatten.

Eine zweite Herausforderung für die Tarifparteien stellt die Zunahme von Formen und Modellen *direkter Partizipation* auf betrieblicher Ebene (in Form von Qualitätszirkeln, Gruppen- und Teamarbeit) dar. Dadurch werden den Arbeitnehmern tendenziell größere Spielräume der Selbstregulation und der Verantwortung eingeräumt sowie die Legitimationsbasis des Managements erweitert. Die manageriellen Sicht- und Handlungsweisen werden so auf unteren Hierarchieebenen verankert und tragen zu einer Steigerung von ökonomischer, organisatorischer und sozialer Effizienz bei. Mit dem Bedeutungszuwachs, den Verfahren und Formen direkter Partizipation im Zuge der Reorganisation von Unternehmen erfahren, gerät auch das System der repräsentativen Mitbestimmung unter Anpassungsdruck. Der Institution des Betriebsrats fällt zukünftig eine zentrale Rolle zu. Der Betriebsrat muss in den Aushandlungsprozessen die Funktion eines kompetenten Co-Managers übernehmen und als Moderator zwischen den einzelnen Gruppen und ihren jeweiligen Interessen vermitteln. Die Weichen sind damit in Richtung eines flexiblen und vernetzten triadischen Systems (Tarifautonomie, Betriebsverfassung, direkte Partizipation) gestellt (vgl. dazu auch Müller-Jentsch 1995; Funder 1999).

In letzter Konsequenz wird der flächendeckende Tarifvertrag in Zukunft lediglich noch allgemein verbindliche Rahmenbedingungen (Mindeststandards) formulieren. Gleichwohl wird der Tarifvertrag allein schon wegen dieser eminent wichtigen kollektiven Schutzfunktion bedeutungsvoll bleiben. Gleichzeitig bedeutet die beschriebene Entwicklung einen Trend hin zur eher *individualisierten Betriebsvereinbarung*, die dazu dient, die in der Regel relativ großen und weiten Gestaltungsspielräume des (branchen- oder sogar bundesweiten) Tarifvertrages unter Berücksichtigung der jeweiligen spezifischen betrieblichen Bedürfnisse und individuellen Belange umzusetzen bzw. flexibel anzupassen. Die Betriebsvereinbarung als flexibles Instrument zur Anpassung allgemein sektoraler an konkret betriebliche Bedingungen wird damit deutlich aufgewertet (vgl. dazu Scharpf 1999).

Immer mehr kristallisiert sich heraus, dass sich in einer flexiblen Erwerbsgesellschaft die Balance zwischen den traditionellen Schutzfunktionen der Industriellen Beziehungen und ihrem Beitrag zu einem reibungslosen Produktionsablauf zugunsten des letzteren verschiebt und dass damit das Unternehmen immer mehr zur entscheidenden Regulierungsebene wird. Der Wettbewerbsdruck auf den Weltmärkten und die zunehmende Abhängigkeit der eigenen Beschäftigung vom Unternehmenserfolg haben zur Folge, dass der Konsens der Beschäftigten und ihre Bereitschaft der Partizipation und Kooperation betriebsintern hergestellt wird (vgl. dazu auch Streeck 1998). In diesem Zusammenhang ist nicht mehr der Ausgleich von

Interessen das vorherrschende gesellschaftspolitische Ziel, sondern die Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Eine Lehre ist aus den gegenwärtigen Entwicklungen und Diskussionen um die Zukunft der Industriellen Beziehungen zu ziehen: Mittel- und langfristig werden die Sozialpartner angesichts flexibilisierter Arbeitsbeziehungen um eine *Reorganisation des Kollektivverhandlungssystems* und zwar auf tariflicher und betrieblicher Ebene nicht herumkommen. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände tun sich jedoch schwer mit neuen Erwerbsarbeitsformen, die eine Flexibilisierung bisheriger Normierungen erforderlich macht. Regulative Politik versagt in einer flexiblen Erwerbsgesellschaft, weil sich sowohl „Beruflichkeit“ als auch Löhne und Arbeitszeiten immer mehr ausdifferenzieren. Anstrengungen, kollektive Mindeststandards zu implementieren, laufen in der neuen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft ins Leere. Die Arbeitnehmer in den neuen Erwerbsformen dürften zwar durchaus an kollektiver Interessenvertretung und Mitbestimmung interessiert sein, aber in veränderter institutioneller Form, schon deshalb, weil das Unternehmen als Ort der Arbeit in organisationaler Hinsicht durch netzwerkartige, wissens-, kommunikations- und dienstleistungsintensive Kooperationsformen substituiert wird (Willke 1998, Sennett 1998).

2.4.4. Soziale Sicherung unter Anpassungsdruck

Die Zukunft der sozialen Sicherung in Deutschland ist ebenfalls durch den tiefgreifenden strukturellen Wandel der Erwerbsgesellschaft gefährdet. Die Probleme der Finanzierbarkeit des Sozialversicherungssystems hängen vor allem mit der Bevölkerungsentwicklung (demographischer Faktor) zusammen, mit den Unsicherheiten der ökonomischen Rahmenbedingungen (Beschäftigungslage und Einkommensentwicklung) und Veränderungen im individuellen Verlauf des Erwerbslebens (Wandel des Normalarbeitsverhältnisses). In diesem Zusammenhang gewinnt die Frage an Bedeutung, in welche Richtung Ergänzungen bzw. Umstellungen im bestehenden Institutionengefüge der Sozialversicherungen vorgenommen werden müssen, die insbesondere die Dynamisierung der Arbeitsmärkte stärker in den Blick nehmen und damit den Anforderungen einer flexiblen Erwerbsgesellschaft gerecht werden.

Das grundlegende Problem des deutschen Sozialversicherungswesens wird mit seiner generalisierenden Reziprozitätsfiktion (Lessenich 1998: 300) umschrieben, die fast ausschließlich den Erhalt der dominierenden Erwerbsformen legitimiert und institutionelle Veränderungen eher hemmt. Letztendlich geht es aber gerade darum, das lohnarbeitszeitzentrierte und am Normalarbeitsverhältnis angebundene System sozialer Sicherung zu reformieren. Wenn es nicht zu einer Rückkehr zur Vollbeschäftigung kommt, wird die Sozialpolitik aufgrund ihrer Konstruktionsprinzipien immer mehr strukturelle Probleme produzieren und gerät in eine auch legiti-

matorische Abwärtsspirale (Heinze/Schmid/Strünck 1999: 177). Vor diesem Hintergrund müssen zwei Tendenzen in der Erwerbsgesellschaft in den Blick genommen werden: Erstens der anhaltende Trend der Massenarbeitslosigkeit (insbesondere die Langzeitarbeitslosigkeit und die Verfestigungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt), weil mit steigender Arbeitslosigkeit die Einzahlungen in die Sozialversicherungen sinken. Zweitens der Wandel der Normalarbeit bzw. die Erosion von „Beruflichkeit“ die oft zu Brüchen in Erwerbskarrieren führen und die immer mehr Menschen in ganz unterschiedliche Erwerbsverhältnisse (Teilzeitarbeit, Umschulung, Weiterbildung, etc.) führt. Insbesondere die Altersversorgung solcher Arbeitnehmer wird im derzeitigen Sozialversicherungssystem zum Problem, weil dieses für eine auskömmliche Rente von ununterbrochener Erwerbstätigkeit ausgeht.

Der Generationenvertrag verkörpert in besonders sensibler Weise das sozialstaatliche Prinzip wechselseitigen Bedarfsausgleichs, weil er das Prinzip der Äquivalenz von Beitrag und Leistung konsequent zur Geltung bringen und das Ziel der Lebensstandardsicherung für die Rentnergeneration dauerhaft finanziell umsetzen muss (vgl. Rürup 1998). Als Alternative zur beitragsfinanzierten, auf dem Generationenvertrag basierenden gesetzlichen Rentenversicherung werden zwei grundsätzliche Modelle diskutiert (vgl. dazu Roth 1999b). Da wäre zunächst einmal die Rente aus angespartem Kapitalvermögen zu nennen. In diesem Modell wird durch die Beiträge – in der Regel des Arbeitnehmers und Arbeitgebers – ein Kapitalvermögen angespart, das dann beim Eintritt ins Rentenalter für die Zahlung der monatlichen Rente zur Verfügung steht. Das System ist leistungsbezogen, ersetzt den Generationenvertrag und vermeidet Generationenkonflikte; denn jeder spart in seinem Erwerbsleben seine spätere Rente selber an. Bei der steuerfinanzierten Grundrente steht jedem Bürger bei Eintritt ins Rentenalter eine Grundrente zu, die aus den Steuereinnahmen finanziert wird. Die Vorteile dieses Systems sind, dass alle Steuerzahler zur Finanzierung ihrer Leistungsfähigkeit herangezogen werden, dass alle – auch Nichterwerbstätige – die gleiche Leistung erhalten, und dass auch der Produktionsfaktor Kapital (Zinserträge, Unternehmensgewinne etc.) und nicht nur der Produktionsfaktor Arbeit zur Finanzierung herangezogen wird. Die Alternativen zum deutschen Sozialversicherungsmodell in einer flexiblen Erwerbsgesellschaft laufen also letztendlich auf eine *intelligente Entkoppelung* zwischen Erwerbsarbeit und Erwerbseinkommen auf der einen Seite und der Sozial- und Rentenversicherungsfinanzierung auf der anderen Seite hinaus.

2.5. Zwischenfazit: Die Notwendigkeit institutioneller Neuarrangements

Der Trend zur flexiblen Erwerbsgesellschaft verändert die Bedingungen von Arbeit, führt zu einem neuen Verständnis von Beschäftigung und verlangt nach Reformen

der erwerbsstrukturierenden Institutionen. Bezogen auf die Bestimmungsfaktoren *individueller Beschäftigungsfähigkeit* kann zunächst einmal der Bedeutungszugewinn gestiegener Qualifikationsanforderungen an die Erwerbstätigen konstatiert werden. Wenn einfache Tätigkeiten wohl auch nie vollständig bedeutungslos werden, so hat sich doch insgesamt das Angebot an Tätigkeiten in der Industrie und in bestimmten Bereichen der Dienstleistungen, für die niedrige Qualifikationen ausreichen, erheblich verringert (vgl. z.B. Colecchia/Papaconstantinou 1996). Zudem werden traditionelle Berufsbilder teilweise entwertet. Die neuen Anforderungen zentrieren sich stärker um fachübergreifende Kenntnisse und kognitive Kompetenzen, d.h. Problemerkennungs- und -lösungsfähigkeit, breite Wissenspotentiale, Lernbereitschaft und Kreativität. Gerade im wachsenden Dienstleistungsbereich spielen die neuen Anforderungen eine zentrale Rolle. Und schließlich ist anzunehmen, dass die Flexibilisierungstendenzen die Lebensverläufe verändern werden und müssen. Die Notwendigkeit zur internen und externen Flexibilisierung und zum organisationsstrukturellen Wandel – auch und gerade im Rahmen neuer Dienstleistungsunternehmen –, machen die lebenslange Anstellung in nur einem Unternehmen immer unwahrscheinlicher.

Für die einzelnen *Arbeitnehmer* haben diese Entwicklungen eine wachsende Unsicherheit zur Folge – einmal erworbene schulische und berufliche Qualifikationen veralten, die Gefahr, entlassen zu werden, steigt und die Wiederbeschäftigungschancen sinken mit Eintritt in die Arbeitslosigkeit kontinuierlich, da ihre Kenntnisse mit dem rapiden Wandel der Erwerbsgesellschaft nicht Schritt halten können. Für diejenigen, die nie Qualifizierung und Ausbildung erhalten haben, sinken im Falle der Arbeitslosigkeit die Chancen noch deutlicher, eine ausreichend entlohnte Arbeit zu finden. Zudem führt auch die interne und externe Flexibilisierung mit ihrer Erosion der Normalarbeitsverhältnisse (zunehmend befristete Arbeitsverträge und zeitweilige Selbständigkeit) zu einer stärkeren Mobilität am Arbeitsmarkt, zu diskontinuierlichen Erwerbsverläufen (*patchwork biographies*) und damit zu höheren Unsicherheiten für die einzelnen Arbeitnehmer (Carnoy/Castells 1997). Brüche in den Erwerbsphasen, so kann angenommen werden, werden in zunehmendem Maße das Erwerbsleben der Erwerbstätigen bestimmen. Umstiegssituationen werden oft mit zeitweiliger Arbeitslosigkeit einhergehen; das Kernproblem wird dabei sein, den Wiedereinstieg in die Arbeit als Arbeitnehmer oder auch in selbständigen Erwerbsformen zu bewerkstelligen. Um nach einer abgeschlossenen Beschäftigung wieder in Arbeit zu kommen, sind auch hier aktuelle Qualifikationen von entscheidender Bedeutung, um für potentielle Arbeits- oder Auftraggeber attraktiv zu bleiben bzw. zu werden. Erwerbstätige mit hohen und gleichfalls aktuellen und „marktfähigen“ Qualifikationen sind flexibler und mobiler in einer gleichsam flexibilisierten Arbeitswelt.

Auch im Kontext *organisationaler Beschäftigungsfähigkeit* spielen hohe und angepasste Qualifikationen eine zentrale Rolle. Wenn technologischer Fortschritt und Flexibilität entscheidende Wettbewerbsfaktoren darstellen, dann erhöht sich für die Unternehmen die Notwendigkeit, (flexibel) auf solches Personal zurückgreifen zu können, das den neuen Herausforderungen auch tatsächlich gewachsen ist, das „mit dem Unternehmen lernt“ – oder einfach „to have the world’s best“ (Moss Kanther 1998: 63). Das Personal – sei es zur Stammebelegschaft gehörend oder extern und fallweise rekrutiert – muß zum einen über die im IuK- und im Hochtechnologiebereich benötigten fachlichen Kenntnisse verfügen. Das gilt sowohl in F&E als auch für die konkreten Anwendungsbereiche in Produktion und Dienstleistung; zum anderen muß es aber auch Handlungs- oder kognitive Fähigkeiten besitzen und gewillt sein, Verantwortung zu übernehmen, in Teams zu arbeiten, Problem-erkennungs- und -lösungskapazitäten zu entwickeln und einzusetzen, Innovationsbereitschaft und Kreativität zu zeigen. Dort wo solcherart ausgebildetes Humankapital nicht verfügbar ist, werden die Umstrukturierungs- und Innovationsprozesse blockiert und Wettbewerbsvorteile verspielt. Eine weitere zentrale Notwendigkeit für die Unternehmen ist (neben der internen) die externe Flexibilisierung. Dabei geht es zum einen um die schnelle Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Marktlagen und Kundenwünsche durch befristete Beschäftigung, outsourcing, subcontracting etc. Zum andern kann eine solche externe Flexibilität auch den Transfer von Wissen, Erfahrungen und persönlichen Kontakten unterstützen und damit zu Optimierungen und Modernisierungen beitragen.

Dabei müssen auch die *Unternehmen* in der Lage sein, die Chancen zu erkennen, die sich ihnen mit hochqualifizierten Mitarbeitern öffnen. D.h. sie sind gefordert, die Mitarbeiter „richtig“, nämlich die strukturellen und technologischen Innovationsprozesse fördernd (und damit letztlich auch gewinnbringend) einzusetzen, Kreativität und Kompetenz zu unterstützen – denn nicht nur, wenn „adäquates“ Personal fehlt, drohen Unternehmen ins wettbewerbliche Abseits zu geraten, auch wenn dieses Personal vorhanden ist, aber vom Unternehmen nicht genutzt wird, droht das Gleiche.

Für den *Staat*, die *Akteure der industriellen Beziehungen*, die *Unternehmen* und die *Arbeitnehmer* ist es dabei gleichermaßen von Interesse, sich an die Herausforderungen einer flexiblen Erwerbsgesellschaft anzupassen:

- In einem dynamischen Arbeitsmarkt geraten die etablierten Erwerbsformen unter einen wachsenden Flexibilisierungsdruck. Dies verlangt von den Arbeitnehmern ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Mobilität, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.
- Flexibilisierte Arbeitsmärkte verändern ebenfalls die Anforderungen für die betriebliche Reorganisation und Personalpolitik. Das Unternehmen als Orga-

nisationsnetzwerk gewinnt an Bedeutung und hat eine funktionale Flexibilisierung des Betriebes zur Folge. Beschäftigungsfähigkeit wird damit auch zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und konstituiert ein hochkomplexes Netz indirekter Beschäftigungs- und Erwerbsformen.

- Die Veränderungen der Bedingungen für die Erwerbsarbeit für die Arbeitnehmer und die Unternehmen beschleunigen den Trend zur Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen. In dezentralisierten Aushandlungsprozessen der Arbeitsbeziehungen, in denen die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Vordergrund steht, wird der Arbeitnehmer – quasi als „Arbeitskraftunternehmer“ mehr und mehr in die Verantwortung für die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit genommen.
- Schließlich erhöht der konstatierte Wandel der Erwerbsformen und die damit zusammenhängende „Erosion von Beruflichkeit“ den Anpassungsdruck auf die sozialen Sicherungssysteme, da diese immer noch nach dem bisher vorherrschenden Leitbild des Normalarbeitsverhältnisses konzipiert sind. Damit Employability als flexible Arbeitsmarktstrategie umgesetzt werden kann, bedarf es daher im deutschen Sozialversicherungsmodell einer Entkoppelung von Erwerbseinkommen und Sozialversicherung.

In diesem Kapitel haben wir dargelegt, dass die strukturellen Wandlungsprozesse und in diesem Zusammenhang die Etablierung einer flexiblen Erwerbsgesellschaft in zunehmenden Maße die Bedingungen für Erwerbstätigkeit verändern. Im folgenden Kapitel geht es nun darum zu klären, welche Konsequenzen eine flexible Erwerbsgesellschaft in Abgrenzung zu bisherigen Konzepten aktiver Arbeitsmarktpolitik für das Verständnis und die strategische Ausrichtung einer dynamischen Arbeitsmarktstrategie hat und wie das Employability-Konzept im Rahmen erwerbsstrukturierender institutioneller Neuarrangements in Deutschland umgesetzt werden kann.

3. Das Employability-Konzept in Deutschland

3.1. Kritische Analyse bisheriger Konzepte aktiver Arbeitsmarktpolitik

Technologischer Fortschritt und organisatorische Flexibilität haben sich hinlänglich als Motor für eine dynamische Arbeitsgesellschaft erwiesen. Die Förderung von Innovation und Flexibilität sind damit, insbesondere vor dem Hintergrund steigender Arbeitslosigkeit, zum zentralen politischen Anliegen in allen Industriestaaten geworden. Hingegen bergen solche Veränderungen auch *Schwierigkeiten*:

- Personelle, institutionelle und politische Bedingungen können die erwünschte Flexibilität und eine schnelle Anpassung an neue technologische und organisationsstrukturelle Reformen blockieren. Unternehmen bleiben (oder werden) unflexibel, geraten in Innovationsrückstand und ins wettbewerbliche Abseits.
- Hinsichtlich der Beschäftigungssituation ist die Modernisierung janusköpfig – denn sie schafft nicht nur neue, sondern vernichtet gleichzeitig auch vorhandene Arbeitsplätze, was mit Schumpeter als „kreative Zerstörung“ bezeichnet wird. Die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit in Deutschland belegt dies auf deutliche Weise (vgl. z.B. OECD 1994-I: 1-58).
- Aufgrund der organisatorischen Flexibilisierung haben zudem die Unsicherheiten und Risiken für die Erwerbspersonen zugenommen und werden dies aller Voraussicht nach auch weiterhin und in stärkerem Ausmaß als bisher tun.

Vor diesem Hintergrund steht die *Politik* zum einen vor der Aufgabe, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu fördern, mögliche Innovationsblockaden zu beseitigen und das geeignete Umfeld für den technologischen und ökonomischen Wandel zu schaffen: Sie ist gefordert,

- geeignete Bedingungen für die ständige qualifikatorische Anpassung der Humanressourcen an neue technologische Herausforderungen zu schaffen;
- die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen – gerade auch jener Unternehmen in den neuen Dienstleistungsbereichen, die in hohem Maße auf diese Flexibilität angewiesen sind – zu fördern;
- und schließlich, diese Prozesse arbeitsmarktpolitisch abzufedern, um eine Marginalisierung ganzer Bevölkerungsgruppen zu verhindern und den o.g. Unsicherheiten entgegenzuwirken.

Letzteres über den Weg der „klassischen“ *Arbeitsplatzsicherung*, d.h. über regulative Arbeitsplatzgarantien und redistributive Maßnahmen der Beschäftigungs-

förderung bewerkstelligen zu wollen, scheint eher kontraproduktiv zu sein: Wenn gerade dort, wo Arbeitsplätze vorhanden sind oder wo neue Arbeitsplätze entstehen, Flexibilität benötigt wird, dann führt die Behinderung dieser Flexibilisierung durch eine auf Beschäftigungssicherung abzielende Politik nicht zu Wettbewerbsfähigkeit, unternehmerischer Expansion und damit zur Sicherung bestehender oder zur Entstehung neuer Arbeitsplätze, sondern – im Gegenteil – zu Innovationsdefiziten, Wettbewerbsschwächen, Abbau von Arbeitsplätzen und zur Verhinderung der Entstehung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten. Vielmehr muss die Mobilität der Arbeitskräfte gefördert werden – zum Nutzen der einzelnen Erwerbstätigen und zum Nutzen der Unternehmen. Ziel muss es sein, den Einzelnen die Fähigkeiten zu vermitteln, schnell und kompetent neuen Anforderungen und Tätigkeitsbereichen innerhalb eines Betriebes oder eines Wirtschaftszweiges gerecht zu werden, in unterschiedlichen Betrieben einsetzbar oder sogar zeitweise selbständig tätig zu sein. Gerade dieses Ziel wird durch die aktive Arbeitsmarktpolitik oftmals nicht erreicht. Nach dem Abschluss nachfrage- und angebotsorientierter Maßnahmen scheitert die Reintegration von Arbeitslosen zu einem großen Teil. Zwar unterscheiden sich die Wiedereingliederungsquoten nach Instrumenten, Zielgruppen und Regionen. Evaluationen zur aktiven Arbeitsmarktpolitik in Deutschland zeigen dabei aber grundsätzlich recht enttäuschende Ergebnisse (vgl. OECD 1998b: 125ff; Gaß/Klems/Krömmelbein/Schmid 1997: 115f.; grundsätzlich vgl. Schmid/O'Reilly/Schömann 1996).

Was die *nachfrageorientierten Maßnahmen*⁴ (ABM, Lohnkostenzuschüsse etc.) anbelangt, so erweist sich hier als Hauptproblem, dass diese in Deutschland fast ausschließlich den Voraussetzungen von Gemeinnützigkeit und Zusätzlichkeit entsprechen müssen und damit an den Bedürfnissen des ersten Arbeitsmarktes vorbei gehen. Ihre Distanz zum wettbewerblichen Markt hat eine geringe Produktivität und mangelnde Effizienz der Arbeit zur Folge. Im Gegensatz zum Ziel der Maßnahmen, der Dequalifizierung der Arbeitslosen vorzubeugen und ihre Nähe zum Arbeitsmarkt zu erhalten, erodieren die Qualifikationen sukzessive – was sich später als Vermittlungshemmnis manifestiert (vgl. z.B. Friedrich/Wiedemeyer 1998: 311ff.; Sperling 1994). Auch dient die aktive Arbeitsmarktpolitik zu einem nicht unbeachtlichen Teil schlichtweg der Rückführung der Maßnahmeteilnehmer in die Anspruchsberechtigung auf Lohnersatzleistungen der Bundesanstalt für Arbeit. Arbeitslose Sozialhilfeempfänger werden mit besonderer Unterstützung der Kom-

⁴ Nachfrageorientierte Maßnahmen stellen Zuschüsse für Arbeitgeber zur Einstellung Arbeitsloser dar. Sie sollen verhindern, dass die Arbeitslosen mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit auch mehr „Abstand“ zum Arbeitsmarkt bekommen. Sie werden für die Zeit der Arbeitslosigkeit in den „zweiten“ Arbeitsmarkt vermittelt, sollen dort ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhalten und vor Dequalifizierung geschützt werden, um danach vom regulären Arbeitsmarkt wieder aufgenommen zu werden.

munen für einen längeren Zeitraum in solche Maßnahmen vermittelt, die gewähren, dass die Teilnehmer nach Abschluss wieder Arbeitslosengeld erhalten und unabhängig von der Sozialhilfe werden. Dieser „Verschiebebahnhof“, der in den rechtlichen Modalitäten und institutionellen Strukturen des deutschen Sozialversicherungssystems begründet ist, hilft weniger bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und der Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit der Einzelnen, als dass er der Entlastung der kommunalen Haushalte dient (Widmaier/Blancke 1997).

Was die *angebotsorientierten Maßnahmen* anbelangt, so wird hier in erster Linie auf Qualifizierung und Anpassung im „klassischen“ Sinne abgezielt. Als Grund für die Schwächen dieser Politik bei der Herstellung von Mobilität (und der damit erhofften Reintegration in den Arbeitsmarkt) wird vor allem ihre fehlende Zielgenauigkeit genannt. Die Maßnahmen würden den einzelnen Zielgruppen mit ihren spezifischen Schwierigkeiten und Bedürfnissen oftmals nicht gerecht, frühzeitiger Abbruch und Vermittlungsmisserfolge seien die Folge (Gaß/Klems/Krömmelbein/Schmid 1997: 113ff.). Eine weitere Ursache ihres Scheiterns ist die mangelnde Abstimmung mit den strukturellen Bedürfnissen des Arbeitsmarktes. Untersuchungen haben belegen können, dass ein Mangel an Koordination arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen mit den Strukturen der regionalen Ökonomie oftmals dazu führt, dass am Arbeitsmarkt vorbei qualifiziert wird (z.B. Köhler/Sandmann/Weißbach 1995: 104).

Die *Defizite*⁵ der bisherigen aktiven Arbeitsmarktpolitik lassen sich vor dem gerade skizzierten Hintergrund nachfrage- und angebotsorientierter Maßnahmen folgendermaßen zusammenfassen:

- Es geht aufgrund von Personalmangel bei den Arbeitsämtern oftmals nur noch um die „Verwaltung von Arbeitslosigkeit“.
- Die Effekte der aktiven Arbeitsmarktpolitik haben allenfalls eine „Verteilung der Arbeitslosigkeitsrisiken“ zugunsten der Arbeitslosen zur Folge.
- Die aktive Arbeitsmarktpolitik ist nicht initiierend und kann kaum einen Beitrag zur Schaffung neuer Arbeitsplätze leisten.
- Dem Wirtschafts- und Strukturwandel wird kaum Rechnung getragen.
- Bei der Betrachtung von „Verbleibestudien“ erweisen sich die meisten Instrumente als ineffektiv; die Teilnehmer an Maßnahmen bleiben oftmals nur kurze Zeit auf neuen Arbeitsstellen und fallen dann zurück in die Arbeitslosigkeit.

⁵ Für ausführliche Darstellungen vgl. Friedrich/Wiedemeyer 1998; Martin 1998; Gaß/Klems/Krömmelbein/ Schmid/1997; Keller 1997; Krees 1994; Fay 1996.

- Ausgrenzung der „Opfer“ des Arbeitsmarktes durch „Stigmatisierung“ einerseits und wenig zielgerichtete, an den tatsächlichen Fähigkeiten der Arbeitslosen orientierten Maßnahmen andererseits.

Angesichts des gerade skizzierten Politikprofils trägt die „klassische“ Strategie der Beschäftigungssicherung oftmals eher den Charakter von „Verwaltung“ der Arbeitslosigkeit. Die Mobilität der Erwerbspersonen ist zwar im Bedarfsfall (Arbeitslosigkeit) ein wichtiger Faktor, um Wiederbeschäftigung zu erlangen, jedoch stellt ihre Schaffung keine explizite Größe aktiver Arbeitsmarktpolitik dar. Eine Flexibilisierung der Erwerbsformen wird in der Regel nicht in Betracht gezogen, da die unbefristete Vollzeitarbeit noch immer ein Garant für die Investition in das Humankapital und damit auch für (individuelle Beschäftigung), die unternehmerische Performanz, Innovation und in diesem Zusammenhang für einen insgesamt hohen Beschäftigungsstand gesehen wird. Es zeigt sich, dass ein umfassendes und auf künftige Entwicklungen gerichtetes Verständnis von Beschäftigungsfähigkeit seitens der Politik nicht besteht. Eher hat es den Anschein, dass Employability (insbesondere angesichts der Umsetzung der beschäftigungspolitischen Leitlinien der EU) in einem sehr engen Zusammenhang zum Abbau von Vermittlungsschwächen von spezifischen Problemgruppen des Arbeitsmarktes (Langzeitarbeitslose, Jugendliche, etc.) gesetzt wird. Demgegenüber geht es bei der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit als präventive Strategie jedoch gerade um initiiierende, Arbeit schaffende Aspekte, die Integration aller, Förderung der Stärken aller Erwerbstätigen (und dadurch „De-Stigmatisierung“ von Randgruppen, d.h. Durchbrechung der Differenz von Insidern-Outsidern), Berücksichtigung des schnellen Strukturwandels und der flexiblen Anpassung an neue Herausforderungen.

Wenn zu erwarten ist, dass gerade im *expansiven Dienstleistungssektor* neue Arbeitsplätze entstehen, und gerade dort jedoch die Arbeitsorganisation flexibler ist und sein muss, dann sollte eine Arbeitsmarktstrategie sich nicht alleine auf die schon ausgeschlossenen Personen des Arbeitsmarktes konzentrieren, sondern auch die Rahmenbedingungen dafür schaffen, dass präventiv Arbeitslosigkeit verhindert werden kann und die Mobilität aller Erwerbstätigen gefördert wird (vgl. dazu Heinze/Streeck 2000). Ferner liegt es auch im staatlichen Interesse- und Aufgabenbereich, die Wettbewerbsfähigkeit und die Modernisierung der Volkswirtschaft zu fördern, um auf diesem Wege die Schaffung des Wohlstands und breiter Erwerbsbeteiligung und Erwerbstätigkeit zu unterstützen. Auch in dieser Hinsicht sind es nicht nur die „Schwachen“, auf die sich die staatlichen Aktivitäten konzentrieren sollten. Und schließlich sollte nicht unbeachtet bleiben, dass eine konsequente Umsetzung einer Employability-Strategie Auswirkungen auf das System der sozialen Sicherung hat – einem originären Aktionsfeld wohlfahrtsstaatlicher Politik.

Staatliche Politik kann Unternehmen und Individuen bei der Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit unterstützen indem sie in regulativer Hinsicht Rahmenbedingungen setzt, die einen effektiven Beitrag zur Reform erwerbsstrukturierender institutioneller Arrangements leisten. Die Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit bedeutet dann für den Staat, die Anstrengungen der Akteure der industriellen Beziehungen, der Unternehmen und der Erwerbspersonen zu unterstützen, damit die arbeitsmarktliche Integration aller gewährleistet wird, eine wettbewerbsfähige Wirtschaft entstehen und die Beschäftigung gesichert werden kann. Die (staatlichen) Strategien zur Schaffung von Employability müssen dabei dem jeweiligen Problemkontext bzw. den Bedürfnissen der verschiedenen Zielgruppen Rechnung tragen. Diese staatlichen Aufgaben überschneiden sich z.T. durchaus mit denen der Sozialpartner und anderer Akteure des Arbeitsmarktes.

3.2. Schaffung von Employability - Operationalisierung und Konzeptualisierung im Rahmen der erwerbsstrukturierenden Institutionen

Die Durchsetzungsfähigkeit von Employability als Arbeitsmarktstrategie hängt in ganz entscheidendem Maße vom *Reformwillen erwerbsstrukturierender Institutionen* ab und diese Bereitschaft wiederum von dem Nutzen, den die jeweiligen Akteure aus einer solchen Strategie ziehen können. Es wird also notwendig sein, alle Institutionen zu beteiligen und zur Kooperation, zur aktiven Mitgestaltung und zur Unterstützung der Reformprozesse zu bewegen. Denn letztlich hängt die Umsetzung einer solchen Strategie in ganz entscheidendem Maße von den Akteuren auf der Mikroebene der Unternehmen, der Betriebsräte, der einzelnen Erwerbspersonen und anderer einzelner Akteure ab. Die Schaffung von Employability stellt solchen Nutzen für alle her: Die individuellen Erwerbstätigen erhalten relative Sicherheit (durch Mobilität), die Unternehmen können flexibel auf kompetentes Personal zurückgreifen, regionale Modernisierungsprozesse können angeregt und der Strukturwandel unterstützt werden.

Dennoch wird es auch divergierende Interessen geben, werden alte (und z.T. hart erkämpfte) „claims“, (vermeintliche) Sicherheiten oder Rechte aufgegeben werden müssen. Dies erschwert die Abwägung zwischen den Kosten und den Nutzen einer solchen Strategie und initiiert evtl. neue Verteilungskämpfe. Exemplarisch lässt sich das am Gegensatz zwischen Beruflichkeit auf der einen und individualisierten Qualifikationsprofilen (im Employability-Konzept) auf der anderen Seite festmachen. Während Beruflichkeit ein relativ hohes fachliches Niveau und Transparenz gewährleistet sowie auf Seiten der Arbeitnehmer Sicherheiten schafft, sind auf der anderen Seite Flexibilisierungen notwendig, welche jedoch diese Sicherheiten erodieren lassen und die Transparenz mindern. Die Nachteile mögen langfristig

durch neue Vorteile kompensiert werden, jedoch müssen hierfür zunächst die geeigneten Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit dies tatsächlich auch so ist.

Employability als neue dynamische Arbeitsmarktstrategie hat bereits das Interesse der Öffentlichkeit gefunden. Nicht zuletzt angeregt durch die Politik der Europäischen Union, die die Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit zu einem Pfeiler ihrer Beschäftigungspolitik gemacht hat, hat der Begriff an Aktualität und Prominenz gewonnen. Dass in *Deutschland* der Diskurs über Employability jedoch noch nicht weiter fortgeschritten ist, kann vorrangig auf drei Gründe zurückgeführt werden:

1. Die Diskussion um Employability findet vorrangig vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung des Dienstleistungssektors und der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse statt. Während dieser Wandel insbesondere in den USA und in Großbritannien (wo dieser Diskurs angeregt und länger sowie intensiver geführt wird) schon wesentlich weiter fortgeschritten ist, „hinkt“ Deutschland dem Wandel noch hinterher. Das Normalarbeitsverhältnis ist noch dominant und der tertiäre Sektor hat noch nicht die herausragende Bedeutung wie in diesen Ländern.
2. Das System der Industriellen Beziehungen hat sich in Deutschland über lange Jahre bewährt, es hat zudem letztlich auf breiter Basis akzeptierte Rechte, Beteiligungsformen und Demarkationslinien geschaffen und ist nicht zuletzt deswegen relativ „reformresistent“ – auch im sozialwissenschaftlichen Diskurs.
3. Und schließlich erschwert das bestehende wohlfahrtsstaatliche System, mit seiner engen Koppelung von Erwerbseinkommen und Sozialversicherung solche weitreichenden Reformen und Flexibilisierung und hindert ebenfalls den „freien“ Diskurs über Employability.

Die Grenzen der aktiven Arbeitsmarktpolitik sowie die derzeitigen und künftigen Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten mögen jedoch dazu führen, dass die „Reformresistenz“ sukzessive aufgeweicht wird und sich die Beteiligten – und sei es zunächst nur im Diskurs – neuen Konzepten gegenüber öffnen. Ungeachtet dessen gehen nachhaltige Impulse aus der Employability-Debatte auf die Reform der Arbeitsmarktpolitik aus (vgl. dazu Blancke/Schmid/Roth 2000; Roth 2000).

3.2.1. Employability unter dem Aspekt der sozialen Sicherung

Die Schaffung von Employability durch die Flexibilisierung der Erwerbsgesellschaft lässt die bestehende sozialstaatliche Organisation nicht unberührt. Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit stellt ein Konzept dar, in dessen Mittelpunkt individuelle Wertschöpfungsfähigkeit steht. Es rückt damit von Prinzipien der starren Beruf-

lichkeit ab. Beruflichkeit jedoch beinhaltet bestimmte, klar definierte Tätigkeitsprofile, eine z.T. auf den Beruf und nicht alleine auf die tatsächliche Leistung bezogene und tarifeinheitliche Koppelung der Einkommen an diese Tätigkeit sowie eine Verknüpfung mit den (einkommensabhängigen) Sozialbezügen (Arbeitslosen- und Rentenbezüge). Damit wird dem Einzelnen eine beachtliche Sicherheit und Kalkulierbarkeit künftiger Einkommen gewährt. Die Fokussierung auf Employability und die konsequente Umsetzung eines solchen Konzeptes würde diese Prinzipien und Sicherheiten jedoch in Frage stellen.

Die Umsetzung einer Employability-Strategie mit seinem Abrücken von den relativ statischen Berufsbildern und -konzepten und der Konzentration auf individuell differenzierte Qualifikationsprofile, hätte dann auch zur Folge, dass „Beruf“ nicht länger als Messgröße für Einkommen und soziale Sicherheit (insbesondere hinsichtlich der Rentenbezüge) dienen kann. Differenzierte, individuelle Qualifikationsprofile werden einer ebenfalls differenzierten Lohnstruktur bedürfen. Abstufungen der Gehälter wären sowohl nach oben als auch nach unten zu gewährleisten. Eine Person z.B., die im Rahmen der Erstausbildung nur eine „Grundstufe“ in Anspruch nimmt und weitere Bildungszeiten auf die nächsten Jahre verteilt, wird zunächst sicherlich nicht das gleiche Einkommen beziehen können, wie eine Person, welche die volle Ausbildung genossen hat. Eine Person, die über die berufliche Erstausbildung hinaus eine breite Palette an weiteren Qualifikationen besitzt, kann vielseitiger einsetzbar und produktiver sein, als eine, die nur eine abgeschlossene Berufsausbildung besitzt und wird damit auch höhere Gehaltsansprüche haben etc. Die *Tarifpolitik* würde bei einer konsequenten Umsetzung des Employability-Konzeptes dem individuellen Qualifikationsprofil und der Wertschöpfungsfähigkeit des Einzelnen Rechnung tragen und damit eine Flexibilisierung der Tarife und Lohnstrukturen (in alle Richtungen) einleiten müssen.

In diesem Zusammenhang wären dann evtl. auch Anpassungen „nach unten“ notwendig und im Hinblick auf Mindestlöhne, Negative Einkommenssteuer/Bürgergeld o.ä. zu diskutieren⁶.

Auch bleibt die Frage der *Rentensicherung* von einer breiter angelegten Employability-Strategie nicht unberührt. Wenn Phasen der Arbeit mit Phasen der Weiterbildung (auch ohne Arbeitslosigkeit) im Verlauf des Erwerbslebens alternieren sollen, dann kann dies sicherlich z.T. im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung

⁶ Das Konzept der „Negativsteuer“ auf Einkommen beinhaltet folgende Elemente. Das politisch festgelegte und vom Arbeitsamt oder Sozialamt verwaltetete Transfereinkommen bleibt steuerfrei. Wer eine bestimmte Einkommensgrenze überschreitet, wird progressiv besteuert. Wer aber auf dem Arbeitsmarkt einen Job findet, der unter der gesellschaftlich definierten finanziellen Zumutbarkeitsgrenze liegt, erhält eine „Negativsteuer“, also einen Zuschlag, der ihn vor Armut bewahrt, aber Arbeit und damit auch die Chance zu weiteren Qualifikation gibt (vgl. Hank 1995: 208; s.a. Heinze/Schmid/Strünck 1999).

(und damit während der Arbeitszeit) oder auch in der Freizeit geschehen. Wenn jedoch für intensive Bildungsgänge Arbeitszeitverkürzungen (ohne Lohnausgleich) vorgenommen werden, oder gar längere Freistellungen, dann berührt das nicht alleine Erwerbseinkommen des Betroffenen, sondern gleichsam auch seine Beiträge zu den Sozialversicherungen und seine späteren Rentenansprüche. Selbst wenn die Lernenden über Möglichkeiten der Bildungskonten und Bildungsgutscheine ihre Existenz sichern könnten und auch die Finanzierung der Bildung gewährleistet wäre, stünden weiterhin die Fragen im Hinblick auf die Sozialversicherungsbezüge offen⁷.

Eine Differenzierung der Lebensverläufe und die Ausweitung der Bildungszeiten wird denn wohl auch eine (zumindest partielle) Abkoppelung der Alterssicherung von einkommensabhängigen Beiträgen (und Auszahlungen) zur Folge haben (müssen), soll Lernen und Weiterbildung nicht „bestraft“ und die Aussicht auf Negativfolgen mögliche Qualifizierungsabsichten blockieren. Denkbar wäre hier z.B. ein System der gesicherten Grundrente in Kombination mit einer betrieblichen Rentenversicherung und privaten Eigenleistungen.

Gleichfalls problematisch stellt sich auch die Höhe von *Arbeitslosengeld* im Anschluss an eine längere Phase der Teilzeitarbeit dar. Wenn sich eine Person entscheidet, über einen längeren Zeitraum ihre Wochenarbeitszeit deutlich zu verkürzen, um in der verbleibenden Zeit Bildungsgänge zu besuchen, sie aber dennoch im Anschluss an diese Phase arbeitslos werden sollte – dann würde sie mit sehr deutlich geringeren Leistungen der Arbeitslosenkasse für ihre Entscheidung „bestraft“⁸. Diese Risiken könnten negative Anreize zur Teilnahme an Weiterbildungen haben und Personen dazu veranlassen, lieber das Risiko der Arbeitslosigkeit im Anschluss an eine Vollzeitstelle einzugehen als präventiv an längeren Lehrgängen teilzunehmen. Auch hier müssen sicherlich entsprechende Regelungen getroffen werden und wieder bietet sich die Entkoppelung von bezogenen Einkommen und sozialen Transferleistungen an.

Die konsequente Umsetzung einer Employability-Strategie kann diese hier kurz skizzierten Effekte auf die Strukturen des Wohlfahrtsstaates nicht unberücksichtigt lassen. Zum einen um die Folgen der Strategie berechenbar zu machen (durchaus

⁷ Die Rentenbezüge werden zudem auch berührt, wenn ein Niedriglohnbereich für Personen eingeführt wird, die, aus welchen Gründen auch immer, unzureichend qualifiziert, wenig produktiv und kaum employable sind – ihre Rentenansprüche dürften sich wohl unterhalb des Existenzminimums bewegen.

⁸ Dies sind im übrigen auch Probleme der generellen Ausweitung von Teilzeitarbeit zur Förderung breiter Erwerbsbeteiligung und zum Abbau der Arbeitslosigkeit – auch ohne Bildungsphasen. In einer „konzertierten Aktion“ wurden hierfür in den Niederlanden Lösungsmöglichkeiten gefunden, die die starke Ausweitung der Teilzeitarbeit ermöglichte (vgl. Visser/Hemerijck 1997). Ebenfalls stellt sich hier das Problem, von einer Teilzeitphase wieder in die Vollzeiterwerbstätigkeit zu gelangen – was zur Zeit oftmals nur schwer möglich ist und eine Sackgasse darstellt.

auch im fiskalischen Sinne), um Anreize zur Weiterbildung zu bieten (Lohnsteigerungen bei Qualifizierung), um den Nutzen für den Einzelnen nicht durch die hohen Risiken für ihn auszusteuern, um soziale Folgekosten abzufedern und das System insgesamt gerecht zu gestalten. Zum anderen aber auch um die Vermittelbarkeit und Durchsetzungsfähigkeit einer solchen Politik zu gewährleisten.

3.2.2. Employability unter dem Aspekt der Arbeitsregulation

Wie bereits in verschiedenen Zusammenhängen dargestellt, stellt die Dynamisierung der Arbeitsmärkte die bisherigen Fundamente des Arbeitsrechts und der Arbeitsbeziehungen in Frage. Insbesondere die erwerbsstrukturierenden Institutionen Arbeit und Betrieb durchlaufen derzeit eine Diversifizierung, die zu einem Wandel der Erwerbsformen führt. Downsizing, Outsourcing, Vergabe an Subunternehmer, Telearbeit, und Networking – all dies konstituiert eine flexible Erwerbsgesellschaft, für die das herkömmliche Arbeitsrecht offenbar keine angemessenen Lösungen bereithält.

Gerade die *Kooperation der Sozialpartner* (und insbesondere der Gewerkschaften) ist bei der Konzeptualisierung von Employability unter diesen veränderten Rahmenbedingungen wichtig. Die konsequente Umsetzung der Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit als dynamische Arbeitsmarktstrategie verlangt von den Tarifparteien u.a. neue Absprachen hinsichtlich der Verbesserung der beruflichen Bildung (Reform des dualen Systems; bessere Verzahnung beruflicher Erst- und Weiterbildung). Alte „claims“ müssen aufgebrochen, ehemals hart erkämpfte Rechte und Ansprüche abgegeben werden. Werden keine sozial verträglichen Lösungen für die benötigte Reorientierung angeboten, ist jedoch kaum mit Kooperation zu rechnen und Employability als Zielgröße einer breiter ökonomisch ausgerichteten Arbeitsmarktstrategie wohl zum Scheitern verurteilt. Unbeachtet sollte dabei entsprechend auch nicht die Rolle der Sozialpartner in diesem Reformprozess selbst bleiben, sie müssen an der Erarbeitung und Definition der Reformen und Reformziele partizipieren. Dabei wird auch ihre weitere Beteiligung und Mitsprache neu definiert, evtl. auf andere Ebenen und Themen verlagert und entlang der neuen Bedürfnisse strukturiert werden müssen. Auch verlangt die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit als dynamische Arbeitsmarktstrategie *flexiblere Lohn- und Arbeitszeitmodelle*. In zentralen Bereichen der Arbeitsbeziehungen und Arbeitspolitik deutet sich damit ein beträchtlicher Regulationsbedarf an.

Die *Entlohnung* ist neben der Arbeitszeit und dem Tätigkeitsprofil das konstitutive Merkmal des Normalarbeitsverhältnisses. Die heute gebräuchlichen Entlohnungssysteme resultieren aus dem bisherigen Verständnis von Industriearbeit als dominierender Erwerbsform. Bezahlt wurde oft nur eine spezifische Arbeitsaufgabe in einer hierarchischen Organisation mit einer starren Arbeitsteilung. Derartige Lohnsysteme erweisen sich heute als Hindernis bei der Einführung flexibler Unter-

nehmensstrukturen. Gerade in den modernsten Unternehmen sind herkömmliche Unterschiede bei der Entlohnung von Arbeitern und Angestellten, Frauen und Männern oder Mitgliedern desselben Teams nicht mehr vermittelbar. Daher müssen neue, mit dem Konzept des flexiblen Unternehmens kompatible Lohnsysteme eingeführt werden. Typische Merkmale dieser neuen Lohnsysteme sind:

- breitere Arbeitsplatzbeschreibungen und ein entsprechender Rückgang in der Zahl der Lohn- und Gehaltsgruppen,
- Anreize zum Erwerb von Zusatzqualifikationen, höhere Bewertung neuer Arbeitsplatzanforderungen (wie Zusammenarbeit, Verantwortung, Entscheidungsfindung, Problemlösung usw.),
- Zahlung von Zuschlägen zum Grundlohn in Abhängigkeit vom Unternehmensergebnis oder für kontinuierliche Verbesserungen,
- gleiche Bezahlung bei vergleichbarer Tätigkeit für Arbeiter und Angestellte, für Zeitlohn- und Akkordlohnbeschäftigte, für Vollzeit- und Teilzeitkräfte sowie
- gleiche Entlohnung für Frauen und Männer.

Eine *Flexibilisierung der Arbeitszeit* (inkl. Arbeitszeitverkürzung und Teilzeitarbeit) unter gleichzeitiger rechtlicher Absicherung flexibler Arbeitsformen ist eine weitere grundlegende Voraussetzung von Employability als dynamische Arbeitsmarktstrategie. Die bisherige Vorstellung des Normalarbeitstages gerät in der sich konstituierenden neuen Erwerbsgesellschaft von drei Richtungen unter Druck. Von Seiten des Arbeitsmarktes dadurch, dass viele Erwerbstätige und -fähige (insbesondere Frauen) Teilzeittätigkeiten wollen und diese als Form der Arbeitsteilung in einem dynamischen Arbeitsmarkt auch sinnvoll ist. Von Seiten der Unternehmen, die flexible Formen der Zeitgestaltung im Interesse einer für sie besseren Anpassung an die Wettbewerbserfordernisse des Marktes befürworten. Schließlich aufgrund der gestiegenen Anforderungen durch die neuen wissensintensiven Technologien, die vom Arbeitnehmer eine so hohe Konzentration verlangen, dass man sie nicht länger als vier bis fünf Stunden ausüben kann (Beispiel Callcenter). Diese Konstellation legt es nahe, alle Formen der Teilzeit oder flexiblen Zeit oberhalb der Geringfügigkeitsschwelle als Normalarbeitsverhältnis zu normieren. Das heißt unter anderem, dass diejenigen, die sie – temporär oder ständig – ausüben, die gleichen Möglichkeiten der beruflichen Entfaltung, der Qualifizierung und der sozialen Sicherung erhalten (Baethge 1999: 99). Zumindest im Fall Niederlande waren und sind individuelle Formen der flexiblen Arbeitszeit integrales Element einer auf Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit ausgerichteten Gesamtstrategie. Das dortige „Teilzeitwunder“ hat zweifelsfrei zu einer Verbesserung der Beschäftigungslage beigetragen. Es resultiert neben der sozialen Absicherung – insbesondere die staatliche, aus

Steuermitteln finanzierten Grundrente für alle – aus der großen gesellschaftlichen Akzeptanz dieser Beschäftigungsform durch die Unterstützung seitens der Gewerkschaften und der aktiven Rolle des Staates als „Teilzeitarbeitgeber“ (Walwei 1999: 206).

Die beiden skizzierten Regulationsfelder beschleunigen möglicherweise die bereits einsetzende Entwicklung von Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen weg von starren Systemen zwingend vorgeschriebener gesetzlicher Regelungen hin zu offeneren und flexibleren Rahmenbedingungen. Gesucht wird ein neues Gleichgewicht zwischen den Regelungsbefugnissen des Staates und denen der Sozialpartner, insbesondere in denen des internen Unternehmensmanagements unter Beteiligung der Betriebsräte und der Betroffenen. Mit dem Wandel des Normalarbeitsverhältnisses und dem damit zusammenhängenden Regulationsbedarf der Lohn- und Arbeitszeitmodelle verstärkt sich nämlich der Druck hin zu *dezentralen* betrieblichen Verhandlungssystemen. *Selbstorganisation* und *–repräsentation* der Arbeitnehmer im Betrieb und die Kooperation mit dem Unternehmensmanagement gehen dabei zu Lasten des bisherigen solidargemeinschaftlichen Repräsentationsprinzips bzw. dem System der Industriellen Beziehungen. Den betrieblichen Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Unternehmen kommt damit zukünftig in dem Maße eine Schlüsselrolle zu, in dem die Betriebe von herkömmlichen Organisationsmethoden zu flexibleren internen Abmachungen kommen. Auch die Rolle der Gewerkschaften bei der Entscheidungsfindung und die Notwendigkeit einer Überarbeitung und Stärkung der bestehenden Regelungen für die Mitwirkung der Arbeitnehmer in ihrem Unternehmen werden damit zu Anliegen mit grundlegender Bedeutung. Letztendlich sind auch die Gewerkschaften vom Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft betroffen. In diesem Zusammenhang ist auch die Tatsache zu sehen, dass die flexible Erwerbsgesellschaft mit dem bisherigen Arbeits- und Organisationskonzept der Industriegewerkschaften kaum noch zu vereinbaren ist (vgl. dazu auch Hilbert/Schmid 1994).

3.2.3. Employability unter dem Aspekt der betrieblichen Reorganisation

Die Diskussion um die Schaffung von Employability wird nicht nur geführt vor dem Hintergrund gestiegener und veränderter Qualifikationsanforderungen sondern auch im Hinblick auf die Notwendigkeit zur Flexibilisierung der Unternehmen. Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit als Zielgröße verstanden, die die betriebliche Reorganisation und Personalpolitik flankiert, unterstützt technologische und organisationsstrukturelle Modernisierungsprozesse in Unternehmen und trägt damit zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und zur volkswirtschaftlichen Modernisierung bei. Die Erhaltung der Wertschöpfungsfähigkeit des Unternehmens hat für die Aktivitäten betrieblicher Personalpolitik eine zentrale Funktion. Arbeitsplätze

sind dann sicher, wenn sie Wertschöpfungsbeiträge erbringen. Der Planungshorizont betrieblicher Personalpolitik muss daher an den Anforderungen des Marktes orientiert sein, d.h. die Mitarbeiter sollen „Erfolgsindikatoren“ sein, Wettbewerbsvorteile bringen. Mitarbeiter müssen daher in die Lage versetzt werden, eigenverantwortlich einen Beitrag zur Aufrechterhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu leisten, damit sie eine zukunftssichernde Arbeit haben.

Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit als initiierende Strategie unternehmerischer Personalpolitik und die damit intendierte Zukunftssicherung für Arbeitnehmer und Unternehmen erfordert Qualifizierung nach dem Grundsatz „*Lernunternehmen*“; d.h. lebenslang voneinander und miteinander lernen, um die anstehenden Veränderungsprozesse zu bewältigen und vorausschauend ökonomisch und human zu gestalten. Die Qualifikationsangebote müssen daher bedarfs- und prozessorientiert sein. Die Kenntnisse der Mitarbeiter müssen permanent den sich wandelnden ökonomischen Strukturbedingungen angepasst werden, um die Wettbewerbsfähigkeit und die Flexibilität im Unternehmen fachlich, räumlich und zeitlich zu verbessern. Arbeitnehmer sollen befähigt werden, unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen (*fachliche Mobilität*), innerhalb des Unternehmens beweglich zu bleiben (*räumliche Mobilität*) und offen zu sein für unterschiedliche Arbeitszeitmodelle (*zeitliche Mobilität*). Wenn jedoch für Unternehmen in wachsendem Maße auch flexible Rückgriffmöglichkeiten auf externe Arbeitsmärkte und die Auslagerung von Teilfunktionen entscheidende Wettbewerbsfaktoren darstellen, dann sind sie darüber hinaus auf entsprechend flexibles Personal angewiesen. Um diesen „fluiden Randbelegschaften“ und „Kontraktbeschäftigten“ ebenfalls Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten, wird sich das Qualifizierungssystem, das bisher in starkem Maße an der betrieblichen Weiterbildung orientiert war, zunehmend auch auf den externen Bildungsmarkt ausweiten müssen (Bauerdick/Eichener/Wegge 1997).

Ein Beispiel aus der unternehmerischen Praxis stellt das „*Esslinger Modell*“⁹, ein Qualifizierungsprojekt der Festo AG & Co. dar. Das Unternehmen qualifiziert Arbeitslose und Mitarbeiter gleichermaßen in fünf Berufsfeldern: Vertriebsingenieure, Personalsachbearbeiter, Montagearbeiter, Vertriebssachbearbeiter, Entwicklungsingenieure. Es zeichnet sich dadurch aus, dass neben den Zielen der Beschäftigungssicherung und des Beschäftigungsausbaus auch die primär aus

⁹ Das Qualifizierungsprojekt der Festo AG & Co. wurde auf dem 6. I.I.R. Personalkongreß mit dem Human Resources Management Award ausgezeichnet. Es wurde von Festo konzipiert und gemeinsam mit dem Arbeitsamt Göppingen, Dienststelle Esslingen, in die Praxis umgesetzt. Insgesamt investiert das Unternehmen 1,5% der Personalkosten in Aus- und Weiterbildung. Instrumente des „House of Qualification“ sind: die Festo-Didactic Seminar Services (Qualifizierungsmaßnahmen im Bereich Steuerungstechnik); die Festo-Academy (für den internationalen Qualifizierungsbedarf); das Festo-Lernzentrum (für den internen und externen Qualifizierungsbedarf; d.h. offen für Arbeitnehmer von außen).

Unternehmenssicht wichtigen Ziele der Kostenreduktion und der Erhöhung der Flexibilität verfolgt werden. Aus dem Esslinger Modell entstehen darüber hinaus Personalentwicklungskonzepte für alle Mitarbeiter, ein Know-how-Transfer findet innerhalb des Unternehmens statt. Die Teilnehmer erwerben Fach-, Methoden-, Sozial- und Mitwirkungskompetenz und erhalten bzw. bauen damit ihre Beschäftigungsfähigkeit aus. Die Gesamtqualifizierungsdauer beträgt 12 Monate. Die Arbeitsmarktchancen für Arbeitslose wurden, wie die Praxis zeigt, durch die Maßnahme deutlich erhöht. Die Vermittlungsquote von Vertriebsingenieuren in den betriebsinternen und externen Arbeitsmarkt lag sechs Monate nach Beendigung des Projekts bei 100 Prozent. Die Chancen auf dem unternehmensinternen Arbeitsmarkt für Mitarbeiter nach Beteiligung an dem Esslinger Modell zeigen sich dadurch, dass alle internen Teilnehmer an dem Modul „Vertriebsingenieure“ heute eine höherqualifizierte Tätigkeit im Unternehmen wahrnehmen.

Gerade kleine Unternehmen, deren Zahl im expandierenden Dienstleistungssektor wächst (Leicht/Philipp 1999), werden jedoch nicht über die zeitlichen Ressourcen und institutionellen Kapazitäten verfügen, den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter (wenn sie denn überhaupt ständig beschäftigte Mitarbeiter haben) zu erfüllen. Hybride Formen, wie *Verbundsysteme* und *Netzwerke* vermeiden auf der einen Seite die Nachteile von Hierarchie (Zwang und Autorität), zum anderen werden auch die negativen Effekte der rein marktlichen Steuerung verringert (Bauerdick/Eichener/Wegge 1997: 200; Cooke 1996). Im Bereich der Erstausbildung werden solche Verbundsysteme (Ausbildungsverbünde) (z.B. in Hessen und Baden-Württemberg) gefördert, bei denen Jugendliche in der Erstausbildung zwischen verschiedenen (i.d.R. kleinen) Unternehmen „ausgetauscht“ werden, um sicher zu stellen, dass sie eine breite praktische Qualifizierung erhalten. Solche Verbünde könnten auch im Bereich der Weiterbildung angeregt werden. Verbundsysteme könnten auch zur Erweiterung des Weiterbildungsangebots gegründet werden, oder bei der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten, der Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes etc. (Bauerdick/Eichener/Wegge 1997).

Insgesamt gilt es jedoch, nicht alleine die Qualifikationsnachfrage der bestehenden Wirtschaft zu berücksichtigen, um die existierenden Unternehmen dynamischer zu machen. Vielmehr scheint es ebenfalls notwendig, die Schaffung von Employability auch auf *neue Beschäftigungsfelder* hin auszurichten. Es ist ökonomisch wenig sinnvoll, einerseits Arbeitnehmer strukturell bedingt zu entlassen und andererseits gleichzeitig wieder Personal einzustellen. Der sozial verträgliche und verantwortliche Umgang mit jedem Arbeitsplatz ist die wichtigste Garantie für Motivation und Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer. Daher ist es sinnvoller, mittelfristig dafür Sorge zu tragen, gefährdete Mitarbeiter im Rahmen betrieblicher Innovations- und Modernisierungsprozesse in Zukunftsbereichen zu qualifizieren. Konsequenterweise heißt das auch für Unternehmen, eine „Brückenkopffunktion“ bei der Reintegration

von Arbeitslosen zu übernehmen. Im Saarland beispielsweise qualifiziert wiederum die Firma Festo Beschäftigungslose aus der Montanindustrie über das firmeneigene „Lernzentrum“ in den Bereich Logistik hinein.

3.2.4. Employability unter dem Aspekt der beruflichen Mobilität

Die Schaffung und der Erhalt von Employability ist ein Konzept, welches stark an der Frage des Einstiegs in die Erwerbstätigkeit sowie an dem daran anschließenden Erhalt von Beschäftigungsfähigkeit und Mobilität orientiert ist. Um diese herzustellen, sind sowohl für die Berufseinsteiger als auch für die Beschäftigten Anstrengungen notwendig, kontinuierlich Fach- und Handlungskompetenzen zu vermitteln und ihnen das Rüstzeug zur „Eigenverantwortung“ und zur Selbstorganisation zu geben. Gerade die Transparenz von Qualifikationen und ihre „Transferierbarkeit“ ist es, die diese Mobilität ermöglicht. Die berufliche Erstausbildung im dualen System verhindert eine zu starke Spezifität der Qualifikationen; anerkannte Bildungsabschlüsse machen die Qualifikationen „transportabel“ und bieten gerade den Berufseinsteigern damit eine gewisse Sicherheit auch bei einem anderem als dem „ursprünglichen“ Arbeitgeber, Beschäftigung zu finden. Dennoch, auch das duale Berufsbildungssystem ist hinlänglich analysiert und kritisiert worden und es scheinen – ungeachtet der vielen Vorteile des Systems – dringend Reformen zur Optimierung geboten. Wenn zunehmend schon nach dem Abschluss einer Berufsausbildung die erlangten Qualifikationen im Veralten begriffen sind, und wenn bestimmte, in wachsendem Maße wichtige Qualifikationen (wie etwa Handlungskompetenzen) im Rahmen des traditionellen Berufsbildungssystems kaum erlernt werden können, bietet es sich an, die Ausbildungszeiten selbst zu verkürzen, Inhalte auf Kernqualifikationen zu beschränken und gleich im Anschluss an die Erstausbildung kontinuierlich weitere betriebliche und überbetriebliche Qualifizierung und Bildung anzubieten.

Wenn also die zentrale Herausforderung einer flexiblen und dynamischen Arbeitsmarktstrategie die Schaffung von Mobilität der Erwerbstätigen ist, dann unterstützt gerade eine *Kombination* von *Ausbildung im dualen System* einerseits und der *Erwerb individueller Zusatzqualifikationen* andererseits genau diese Mobilität der Jugendlichen und jungen Erwachsenen. Die Berufseinsteiger sammeln im Rahmen der beruflichen Erstausbildung Arbeitserfahrung, Wissen und Können, das akkreditiert, transparent und transportabel ist. Darüber hinaus wird ihnen aber im Rahmen weiterer Maßnahmen angeboten, individuelle Qualifikationsprofile zu erarbeiten, die ihnen die Anpassung an neuere technologische Entwicklungen ermöglichen, die der Nachfrage auf den Märkten gerecht werden, den individuellen Stärken und Schwächen eines Erwerbstätigen Rechnung tragen, unterschiedliche Entwicklungsoptionen bieten und den Einzelnen flexibel machen. Eine Flexibilisierung dieser Art weicht dabei starre Ausbildungsinhalte und -orte auf, was evtl. auch zur

Zurückdrängung der Sozialpartner aus dem beruflichen Ausbildungssystem führt. Die Vermittelbar- und Durchsetzungsfähigkeit eines solchen Modells hängt damit in starkem Maße auch von dem Willen der Sozialpartner und einer Neubestimmung ihrer Beteiligung ab. (vgl. auch Paul-Kohlhoff 1999).

Doch selbst wenn das duale Ausbildungssystem reformiert und den Mobilitätsanforderungen angepasst würde, kann eine Employability-Strategie hier nicht enden – denn die Zielgröße Employability verbietet es, hinsichtlich der Berufsbildung in abgeschlossenen Bildungsgängen zu denken. Berufsbildung kann vor dem Hintergrund diskontinuierlicher Erwerbsbiographien nicht länger ein in der Jugend beendeter Prozess sein. Vielmehr, so zeigt sich, müssen die Qualifikationen lebensbegleitend bis zum Ruhestand entwickelt werden, um die Erwerbstätigen an neue Arbeitssituationen und –aufgaben anzupassen, die Einzelnen mobil zu machen und zu halten. Insbesondere für jenen Personenkreis, der niedrig qualifiziert ist, müssen Möglichkeiten geschaffen werden, marktfähige Qualifikationen zu erlangen. Vor allem sind es die Betriebe selbst, die für ihre Mitarbeiter ständig innerbetriebliche Weiterbildungen „on the job“ oder auch andere Formen der Schulung und Weiterbildung (auch außerbetrieblich) anbieten. Insofern korrespondiert das bestehende System der Weiterbildung auch eng mit dem Leitbild „*lebenslanges Lernen*“. Jedoch ist die betriebliche Weiterbildung in der Regel äußerst selektiv und es wird vorrangig jener Personenkreis erreicht, der bereits über höhere Qualifikationen verfügt, Niedrigqualifizierte, also gerade jene Erwerbstätigen, die am stärksten vom Ausschluss bedroht sind, kommen dagegen auch in Deutschland vergleichsweise selten in den Genuss betrieblicher Weiterbildung. Angesichts der zunehmenden Bedeutung externer Arbeitsmärkte und befristeter Beschäftigung dürfte die Motivation der Unternehmen, gerade diese fluiden Belegschaften weiterzubilden, zudem ebenfalls gering sein. Um allen Erwerbstätigen die gleichen Zugangsmöglichkeiten zu Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen, gilt es zum einen, die Anreize für Arbeitgeber zu erhöhen, auch dieser Personengruppe Weiterbildung anzubieten, bzw. („extern“ finanzierte) Weiterbildungsplätze im Betrieb (für Personen, die nicht Mitarbeiter des Betriebes sind) zur Verfügung zu stellen, zum anderen gilt es, die Erwerbspersonen mit jenen (materiellen und immateriellen) Ressourcen und Hilfestellungen „auszurüsten“, die ihnen Weiterbildung ermöglichen.

Eine entscheidende Voraussetzung für die Mobilität von Erwerbstätigen ist, dass ihre *Kenntnisse* und Fertigkeiten „*marktfähig*“ und „*transportabel*“ sind, d.h. auch einem anderen als dem bisherigen Arbeit- oder Auftraggeber nützlich sein könnten. Dies bedeutet dann aber auch, dass letzterem Informationen über den potentiellen Arbeit- oder Auftragnehmer zur Verfügung stehen müssen, auf dessen Grundlage er seine Einsatzmöglichkeiten abschätzen kann. In diesem Zusammenhang betont die einschlägige Literatur durchweg, dass Standards und Zertifizierungen (wobei der Begriff „Zertifizierung“ hier nicht auf „Berufsabschlüsse“ o.ä. abzielt, sondern

generell auf eine Form der Bescheinigung oder Attestierung von Teilqualifikationen) von Teilqualifikationen gerade auf flexibilisierten Arbeitsmärkten wichtiger denn je sind, da sie eine Messlatte für die Beschäftigungsfähigkeit einer Erwerbsperson darstellen (z.B. OECD 1996: 187ff; Crouch/Finegold/Hemerijck 1999: 21ff; Sachverständigenrat Bildung 1998: 45f). Die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, ob formell oder informell erlernt, könnten z.B. bei einer *Zertifizierungsstelle* geprüft und beglaubigt werden (Sauter 1999). Ein solches Modell wurde in Neuseeland 1990 mit der Bildung des „National Qualifications Framework“ eingeführt. Über 900 Bildungsträger bieten anerkannte Lehrgänge an, die zu standardisierten Teilqualifikationen führen, wofür die Lernenden credits erhalten. Sie „sammeln“ in ihrem Erwerbsleben diese credits und bekommen hierüber seitens der nationalen „Qualification Authority“ jährlich eine rechtlich beglaubigte Bescheinigung. Erwerbspersonen können ihre credits auch über die Einschätzung (Validierung) ihrer Kenntnisse erwerben, ohne an einer von Bildungsträgern angebotenen Schulung teilgenommen zu haben. Sinnvoll scheint in diesem Zusammenhang auch die international diskutierte und vom „Sachverständigenrat Bildung“ (1998: 18) vorgeschlagene Einführung von *Bildungspässen* zu sein, die die verschiedenen zertifizierten Qualifikationen der Erwerbstätigen (ähnlich der Bescheinigungen der Qualification Authority in Neuseeland) dokumentieren. Der Vorteil solcher Bildungspässe liegt zum einen in der Schaffung von Transparenz für einen potentiellen Arbeit- oder Auftraggeber. Darüber hinaus können auf dieser Basis weitere Qualifikationsschritte geplant, Lücken und Stärken besser identifiziert, Fragmentierungen entgegengewirkt werden.

Eine elementare Herausforderung bei der Erreichung der Zielgröße Employability ist es schließlich, den Informationsfluss in alle Richtungen zu fördern, d.h. die Betriebe müssen transparent machen, welche Qualifikationen sie benötigen, welche Qualifikationsmöglichkeiten sie zur Verfügung haben bzw. anbieten. Die Bildungseinrichtungen brauchen diese Informationen, um ihrerseits die Nachfrage bedienen zu können. Die einzelnen Erwerbspersonen müssen Informationen und Beratung darüber bekommen, welche Qualifizierungen und Weiterbildungsmaßnahmen sich vor dem Hintergrund ihrer individuellen Erwerbsbiographien, vorhandenen Qualifikationen, Interessen und Begabungen und auch der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt für sie eignen, wer diese Bildungsgänge anbietet und wie sie ihre Weiterbildung finanzieren können. Es müssen also *Institutionen* entstehen, die diese Aufgaben wahrnehmen, Informationen sammeln, sortieren und weitergeben, Beratungstätigkeiten gleichsam für Unternehmen und Erwerbstätige leisten. Grundsätzlich ist in Deutschland die Arbeitsverwaltung, d.h. sind die Arbeitsämter für einen Teil dieser Aufgaben verantwortlich. Dies betrifft jedoch in erster Linie die Arbeitslosen und nachfragende Arbeitgeber. Doch schon jetzt sind die Arbeitsämter bei der Betreuung der Arbeitslosen überfordert. Eine wirklich intensive individuelle Beratung kann nicht gewährleistet werden. Angesichts flexiblerer Arbeitsmärkte

und der dadurch entstehenden Notwendigkeit, eine weit größere Personengruppe differenzierter und zielgenauer anzusprechen und solche Beratung für alle Personen anzubieten, muss entweder die Arbeitsverwaltung grundlegend reformiert und stark ausgebaut oder die Aufgaben privaten Beratungsinstitutionen übertragen werden. Dabei spricht nichts dagegen, diese Tätigkeiten an private Unternehmen zu delegieren, die sich über Gebühren und eigene Bildungsangebote finanzieren könnten. Hier könnten Netzwerke aufgebaut werden zwischen solchen (lokal operierenden) Beratungsgremien, Arbeitgebern, anderen Bildungsträgern etc., um Informationen zu sammeln, weiterzuleiten, Hilfestellung zu leisten.

4. Zusammenfassung und Resümee

Die erwarteten und z.T. auch durchaus erwünschten Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten – größere Flexibilität der Ökonomie und der Arbeitskräfte, höhere Dynamik und Wachstum des Arbeitsmarktes, die Notwendigkeit zum strukturellen Wandel und zur volkswirtschaftlichen Modernisierung – werden Politik und Gesellschaft in Zukunft vor große Herausforderungen stellen. Um Ausschlüsse und Marginalisierungen zu verhindern und die Beteiligung möglichst aller sicherzustellen, werden Anstrengungen unternommen werden müssen, die die Mobilität der Einzelnen fördern und die Modernisierungsfähigkeit der Unternehmen gewährleisten. Die Schaffung von Employability kann dabei eine Zielgröße darstellen, um langfristig Mobilität und damit Sicherheit trotz Flexibilität zu ermöglichen, der Verfestigung von Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken und Zeiten der Arbeitslosigkeit sinnvoll zu füllen. Gleichzeitig würde die Modernisierung der Wirtschaft in technologischer und struktureller Hinsicht (Flexibilität) flankiert und gefördert – was sich wiederum positiv auf die Arbeitsmärkte auswirken dürfte.

Beschäftigungsfähigkeit beschreibt *„die Fähigkeit einer Person auf der Grundlage seiner fachlichen und Handlungskompetenzen, seiner Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit, seine Arbeit anbieten zu können, in das Erwerbsleben einzutreten, seine Arbeitsstelle zu halten und wenn nötig eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“*. Das Konzept zielt darauf ab, die Erwerbspersonen durch Qualifikation und die Vermittlung von Fähigkeiten des self-management und self-marketing individuell so zu „stärken“, dass sie sich auf flexibilisierten Arbeitsmärkten (relativ) frei bewegen und dadurch ihre Existenz sichern können (*individuelle Beschäftigungsfähigkeit*). Gleichzeitig werden durch diese Flexibilisierung der Humanressourcen betriebliche Reorganisationen und Innovationen unterstützt (*organisationale Beschäftigungsfähigkeit*).

Individuen und Unternehmen stehen dabei gleichermaßen in der Verantwortung, diese Beschäftigungsfähigkeit zu schaffen. Die Einzelnen sind gefordert, ihre Qualifikationen ständig auszubauen und zu aktualisieren, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren, ihre Karriere zu planen und ihre Leistungen anzubieten. Die Unternehmen sind gefordert, die Mobilität der Einzelnen zu unterstützen, d.h. einen Beitrag zur Entwicklung des Humankapitals zu leisten, die Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter zu fördern und ihnen Möglichkeiten zum Einsatz ihrer Fähigkeiten zu geben. Hierfür muss das Unternehmen auch in der Lage sein, die eigenen Ziele und Bedarfe zu ermitteln und auf dieser Basis Arbeits- und Qualifizierungsangebote zu machen.

Zur Schaffung von Employability sind jedoch Anstrengungen notwendig, die z.T. tiefgreifende *Anpassungsleistungen erwerbsstrukturierender Institutionen* verlangen – wir haben sie in der vorliegenden Studie skizziert:

1. Vom Staat erfordert diese eine Reform wohlfahrtsstaatlicher Institutionen, insbesondere eine Entkoppelung zwischen Erwerbsarbeit und Erwerbseinkommen einerseits und der Sozial- und Rentenversicherungsfinanzierung andererseits. Eine Flexibilisierung der Tarifpolitik würde unter Umständen auch zu einer Deregulierung des Arbeitsrechtes führen und beispielsweise im Hinblick auf Mindestlöhne neue Modelle (z.B. Bürgergeld oder das Konzept der Negativsteuer) erfordern.
2. Die Akteure der Industriellen Beziehungen werden angesichts flexibilisierter Arbeitsbeziehungen auf Dauer nicht um eine Reorganisation des Kollektivverhandlungssystems auf tariflicher und betrieblicher Ebene herumkommen. Flexible Lohn- und Arbeitszeitmodelle erfordern und beschleunigen den Trend zu Verbetrieblichung der Tarifpolitik, und sind angesichts des Wandels des Normalarbeitsverhältnisses und neuer Unternehmensstrukturen eine zentrale Voraussetzung für die individuelle und organisationale Beschäftigungsfähigkeit.
3. Die Bedeutungszunahme netzwerkartiger Unternehmens- und Kooperationsstrukturen verlangt vom Betrieb eine Reorganisation seiner Personalpolitik. Die Entwicklung von Unternehmen hin zu differenzierten Organisationsstrukturen konstituiert ein hochkomplexes Netz indirekter Beschäftigungs- und Erwerbsformen und über die interne Qualifizierung von Mitarbeitern gewinnt die Vorbereitung von Mitarbeitern auf externe Arbeitsmärkte an Bedeutung. Beschäftigungsfähigkeit wird damit zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Denn in einer flexiblen Erwerbsgesellschaft können Unternehmen ihren Qualifikationsbedarf auf Dauer nur sichern, wenn sie auch den betriebsinternen Arbeitsmarkt als dynamisch und durchlässig begreifen.
4. Schließlich erfordert der Wandel der Erwerbsformen und die damit zusammenhängende konstatierte Erosion von Beruflichkeit Reformen der Organisation von Bildung und Qualifizierung. Die Bildungszeiten müssen neu bestimmt und organisiert werden, evtl. der Wiedereinstieg in die schulische Bildung möglich werden, die Finanzierung muss gewährleistet sein, die Inhalte müssen modularisiert und flexibilisiert werden, Systeme der Akkreditierung entwickelt, Informations- und Beratungssysteme aufgebaut, die sozialstaatlichen Leistungen und Organisationsprinzipien sowie tarifpolitische Regelungen – wie bereits ausgeführt - den neuen Bedingungen angepasst werden.

Ein für einen dynamischen Arbeitsmarkt wirksames Employability-Konzept ist letztendlich nur umsetzbar, wenn Staat, Tarifparteien, Unternehmen und Erwerbstätige an einem Strang ziehen und die notwendigen Reformen auch in Gang bringen. Das „*Bündnis für Arbeit*“ stellt eine Möglichkeit dar, das geforderte gemeinsame Handeln zu organisieren. Es geht aber nicht nur um das eine „Bündnis für Arbeit“ auf der Bundesebene, sondern um viele Bündnisse auf den verschiedensten Ebenen (vgl. dazu Tiemann/Kaulisch 1999) bis hin zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit des Arbeitnehmers im Einzelunternehmen. Eine initiierte und dynamische Arbeitsmarktstrategie sollte schon deshalb vermehrt auf *Formen dezentraler Kontextsteuerung* setzen, weil die zu treffenden Entscheidungen zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit sehr stark von den jeweiligen regionalen Rahmenbedingungen wie beispielsweise Wirtschaftsstruktur und politische Konstellationen bestimmt werden.

Auch *Umdenkungsprozesse bei den Individuen* werden in Gang gesetzt werden müssen: Die Stärkung der Eigenverantwortung und ein Verständnis von Erwerbstätigkeit als „Unternehmen in eigener Sache“ – ein weiteres Kernelement – bedürfen auch der Reorientierung in einer an Sicherheit und Anspruchshaltungen gewöhnten Gesellschaft. Die Betonung der individuellen Leistungsfähigkeit und die Fokussierung auf differenzierte Qualifikationsprofile unterstützt die weitere Erosion des Berufsprinzips. Beruf bedeutet dann auch nicht länger Sicherheit (zumindest nicht in dem starken Maße wie zuvor): Waren die Gehälter, Löhne und Sozialbezüge bisher relativ eng an den Beruf gekoppelt, wird eine konsequente Umsetzung einer Employability-Strategie stärkere Differenzierungen vornehmen und sich am individualisierten Qualifikationsprofil der einzelnen Erwerbstätigen orientieren müssen. Auch die Rentenbezüge werden aufgrund längerer Bildungs- und Orientierungsphasen nicht unberührt bleiben. Diese Nachteile einer Employability-Strategie müssen berücksichtigt werden, bevor man sich euphorisch auf eine Zielgröße wie Employability einläßt.

Ein großes Projekt also, bei dem alle gesellschaftlichen Akteure Verantwortung tragen, da sie in den Nutzen der Ergebnisse kommen werden, aber auch die Kosten tragen müssen. Hier besteht denn auch noch einiger *Forschungs- und Planungsbedarf*: Die Finanzierung müsste konkreter berechnet, die Auswirkungen auf das Tarifsysteem, auf das System der industriellen Beziehungen und nicht zuletzt auch auf die Organisation des Wohlfahrtsstaates detaillierter untersucht und sozialverträgliche Reformvorschläge erarbeitet werden. Auch wäre es sicherlich sinnvoll, die bestehenden Projekte und Ansätze, die schon mit der Umsetzung von Employability beschäftigt sind, zu erfassen, um sie näher zu beleuchten, zu bündeln und aufeinander abzustimmen.

Dennoch, das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit kann bei allen positiven Aspekten, die es beinhaltet, unter deutschen Bedingungen nicht als die einzige Lösung der Arbeitsmarktprobleme betrachtet werden. Wo Investitionen oder Unternehmergeist fehlen, wo Regulationen zu streng sind und Expansion behindern, wo das makroökonomische Umfeld fehlt, vermag auch eine Employability-Strategie die Risiken der Arbeitslosigkeit nicht zu mindern. Die internationalen „Modelle“, die Vorschläge der OECD, der EU und der Bundesanstalt für Arbeit zeigen allesamt, dass nur ein breit angelegter Policy-Mix, der die Tarifpolitik, die Fiskal- und Finanzpolitik, die Förderung von Teilzeitarbeit, Unternehmergeist, die Steuer- und Abgabenpolitik und die Diffusion von Technologie und Know-how umfasst, langfristig zu Beschäftigungswachstum führen kann. Die Flexibilisierung des Faktors Arbeit (abgedeckt durch die Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit) und die Qualifizierung der Humanressourcen (als zentralem Element bei der Schaffung von Beschäftigungsfähigkeit) stellen dabei zwar wichtige und flankierende Aspekte dar, aber eben nur einige unter vielen.

Literatur

- Baethge, Martin (1999):* Transformation des Industrialismus – Konturen der Dienstleistungsbeschäftigung im 21. Jahrhundert, in: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik 1999/2000. Was die Gesellschaft bewegt, Bonn, 91-102.
- Baethge, Martin/Baethge-Kinsky Volker (1998):* Jenseits von Beruf und Beruflichkeit? Neue Formen von Arbeitsorganisation und Beschäftigung und ihre Bedeutung für eine zentrale Kategorie gesellschaftlicher Integration, in: MittAB, Jg. 31, Nr. 3, 461-472.
- Bauerdick, Johannes/Eichener, Volker/Wegge, Martina (1997):* Qualifizierungspolitik – Verbünde auf regionaler Ebene, in: Bullmann, Udo/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven, Opladen, 193-218.
- Blancke, Susanne (1996):* Barriers to Full Employment. Proclaimed Goals but Little Consequence: Trade Unions and Employment Policy in Germany, in: Hampsher-Monk, Iain/Stanyer, Jeffrey (ed.): Contemporary Political Studies 1996, Vol. 2. Proceedings of the Annual Conference of the Political Studies Association of the United Kingdom held at the University of Glasgow April 10th – 12th 1996, Exeter, 1149-1161.
- Blancke, Susanne (1999):* Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in Hessen, in: HLT Gesellschaft für Forschung, Planung, Entwicklung mbH (Hrsg.): Hessen im Dialog. Zukunftsfragen; Frankfurt am Main. 262-266.
- Blancke, Susanne/Roth, Christian/Schmid, Josef (1999):* Employability als Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Individuum. Konzept- und Literaturstudie im Auftrag der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg, Tübingen (unveröffentlichtes Manuskript).
- Blancke, Susanne/Schmid, Josef (1998):* Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer im Vergleich. Programme, Konzepte, Strategien, Europäisches Zentrum für Föderalismusforschung. Occasional papers, Nr. 18, Tübingen.
- Blancke, Susanne/Schmid, Josef/Roth, Christian (2000):* Aktiv und koordiniert? Arbeitsmarktpolitik im komplexen Mehrebenensystem; in: Sozialwissenschaftliche Informationen (SOWI) Nr. 1/2000, Jahrgang 29, Heft 1, Januar-März. (im Erscheinen).
- Bloch, Susan/Bates, Terence (1995):* Employability. Your Way to Career Success, London.
- Buck, Linda L./Barrick, Kirby (1987):* They're Trained, but are they Employable? In: Vocational Education Journal, Vol. 62, No. 5, 29-31.

- Bude, Heinz (1999):* Was kommt nach der Arbeitnehmergeinschaft? Hamburger Institut für Sozialforschung (unveröffentlichtes Manuskript).
- Carnoy, Martin/Castells, Manuel (1997):* Sustainable Flexibility. A Prospective Study on Work, Family and Society in the Information Age, OECD Document (OCDE/GD(97)48), Paris.
- Carnoy, Martin/Castells, Manuel/Benner, Chris (1997):* Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley, in: *International Labour Review*, Vol. 136 (1997) No. 1, 26-49.
- Carnoy, Martin/Castells, Manuel/Cohen, Stephen S./Cardoso, Fernando Henrique (1993):* The New Global Economy in the Information Age, Pennsylvania.
- Centre for Economic Performance (1998):* Employability and Exclusion. What Governments Can Do, London.
- Colecchia, Alessandra/Papaconstantinou, George (1996):* The Evolution of Skills in OECD Countries and the Role of Technology, STI Working Papers Nr. 1996/8 (OECD/GD(96)183), Paris.
- Confederation of British Industry (CBI) (1998):* In Search of Employability. A CBI Discussion Document, London.
- Cooke, Philip (1996):* Policy-Netzwerke, Innovationsnetzwerke, Regionalpolitik, in: Heintel, Hubert (Hrsg.): Politiknetzwerke und europäische Strukturfondsförderung. Ein Vergleich zwischen EU-Mitgliedstaaten, Opladen, 58-74.
- Crouch, Colin/Finegold, David/Hemerijck, Anton (1999):* The Skill Predicament in the Open Economy, Ms.
- De Grip, Andries/Hoevengerg, Jeroen/Willems, Ed, (1997):* Atypical Employment in the European Union, in: *International Labour Review*, Vol. 136, No.1, 49-71.
- Dehnbostel, Peter/Erbe, Heinz-H./Novak, Hermann (Hrsg.) (1998):* Berufliche Bildung im lernenden Unternehmen. Zum Zusammenhang von betrieblicher Reorganisation, neuen Lernkonzepten und Persönlichkeitsentwicklung, Berlin.
- Dobischat, Rolf/Husemann, Rudolf (Hrsg.) (1995):* Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Regulationsanforderungen der beruflichen Weiterbildung in der Diskussion, Berlin.
- Edwards, Richard/Raggatt, Oeter/Harrison, Roger/McCollum, Ann/Calder, Judith (1998):* Recent Thinking in Lifelong Learning. A Review of the Literature. Research Report No 80 (Department for Education and Employment), London.
- Evers, Frederick T./Rush, James C./Berdrow, Iris (1998):* The Bases of Competence. Skills for Lifelong Learning and Employability, San Francisco.
- Fay, Robert G. (1996):* Enhancing the Effectiveness of Active Labour Market Policies. Evidence from Programme Evaluations in OECD Countries, Labour Market and Social Policy. Occasional Papers No. 18, Paris.

- Finn, Dan (1999):* From Full Employment to Employability: New Labour and the Unemployed. Paper for the European Forum Workshop „The Modernisation of Social Protection and Employment“ European University Institute, Florence, 15-16 April 1999, Ms. (First Draft)
- Franzpötter, Reiner/Renz, Christian (2000):* Neue Formen der Erwerbsarbeit, Beschäftigungsfähigkeit und soziale Sicherung. Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg (unveröffentlichtes Manuskript).
- Freeman, Chris/Soete, Luc/Efendioglu (1995):* Diffusion and the Employment Effects of Information and Communication Technology, in: International Labour Review, Vol. 5, No. 4-5, 587-603.
- Friedrich, Horst/Wiedemeyer, Michael (1998):* Arbeitslosigkeit – ein Dauerproblem. Dimensionen. Ursachen. Strategien, Opladen.
- Funder, Maria (1999):* Mitbestimmungsformen der Gegenwart. Erosion oder Stabilität? - Zum Wandel der betrieblichen Interessenvertretung. in: Hans G. Nutzinger (Hg.): Perspektiven der Mitbestimmung. Historische Erfahrungen und moderne Entwicklungen vor europäischem und globalem Hintergrund. Marburg, 169 - 191
- Gaß, Gerald/Klems, Wolfgang/Krömmelbein, Silvia/Schmid, Alfons (1997):* Strategien gegen Langzeitarbeitslosigkeit. Strukturen, Ursachen und Maßnahmen, Berlin.
- Gazier, Bernard (ed.) (1999):* Employability: Concepts and Policies. Report 1998. Employment Observatory Research Network, Berlin.
- Geißler, Karlheinz A./Orthey, Frank Michael (1997):* Weiterbildungspolitik und Modernisierung im Betrieb: (k)ein Beitrag zum lernenden Unternehmen? in: Betriebswirtschaftliche Praxis, 26 (1997) 3, 16-21.
- Giddens, Anthony (1999):* Der dritte Weg. Die Erneuerung der sozialen Demokratie, Frankfurt.
- Hank, Rainer (1995):* Arbeit – die Religion des 20. Jahrhunderts: auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen, Frankfurt a.M.
- Heidenreich, Martin/Krauss, Gerhard (1998):* The Baden-Württemberg Production and Innovation Regime, in: Braczyk, Hans-Joachim/Cooke, Philip/Heidenreich, Martin (eds.): Regional Innovation Systems, London, 214-244.
- Heinze, Rolf G./Schmid, Josef/Strünck, Christoph (1999):* Vom Wohlfahrtsstaat zum Wettbewerbsstaat. Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik in den 90er Jahren, Opladen.
- Heinze, Rolf G./Streeck, Wolfgang (2000):* Wende am Arbeitsmarkt durch Erneuerung des „deutschen Modells“, in: SOWI 1/2000 (im Erscheinen).
- Hilbert, Josef/Schmid, Josef (1994):* Wirtschaftsstandort und Zukunft des Sozialstaates: Mitbestimmung vor neuen Herausforderungen, Marburg.

- Hillage, J./Pollard, E. (1998):* Employability: Developing a Framework for Policy Analysis, Research Report No. 85, The Institute für Employment Studies, Sudbury: DfEE Publications.
- Hoffmann, Edeltraut/Walwei, Ulrich (1998a):* Längerfristige Entwicklung von Erwerbsformen in Westdeutschland, IAB Kurzbericht, Nr. 2/27.1.1998.
- Hoffmann, Edeltraut/Walwei, Ulrich (1998b):* Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 31, Nr. 3, 409-425.
- Informationsdienst IWD (1998):* Stichwort: Employability, in: IWD 24 (1998) 10, <http://www.iw-koeln.de/IWD/I-Archiv/IWD10-98/I10-98-s.htm>.
- Iversen, Torben/Cusack, Thomas R. (1998):* The Causes of Welfare State Expansion. Deindustrialization or Globalization? Discussion paper FS I, Berlin, 98-304.
- Keller, Bernd (1997):* Einführung in die Arbeitspolitik, 5. üb. Aufl., München/Wien.
- Kern, Horst/Sabel, Charles F. (1994):* Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, Niels/Treeck, Werner van (Hrsg.), Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, 605-624.
- Knuth, Matthias (1998):* Von der „Lebensstellung“ zur nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit. Sind wir auf dem Weg zum Hochgeschwindigkeitsarbeitsmarkt? in: Bosch, Gerhard (Hrsg.): Zukunft der Erwerbsarbeit. Strategien für Arbeit und Umwelt, Frankfurt/New York, 300-331.
- Köhler, Armin/Sandmann, Eberhard/Weißbach, Hans-Jürgen (1995):* Probleme der regionalen Abstimmung von Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung in vier ausgewählten Kreisen Sachsen-Anhalts, in: Arbeitsmarktforschung für Sachsen-Anhalt. Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt, Bd. 7, MSAG, Magdeburg.
- Kress, Ulrike (1994):* Der zweite Arbeitsmarkt in der Diskussion, IAB Werkstattbericht, Nr. 5, Nürnberg.
- Kress, Ulrike (1998):* Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg.31, Nr. 3, 488-505.
- Kunz, Gunnar C. (1999):* Führung und Kooperation in der lernenden Organisation, in: Personalführung 2/99, 44-49.
- Leicht, René/Phillip, Ralf (1999):* Der Trend zu Ein-Personen-Unternehmen, Institut für Mittelstandsforschung, Strukturbericht/Kurzinfo Nr. 5, Mannheim.
- Lessenich, Stephan (1998):* Dynamischer Immobilismus. Kontinuität und Wandel im deutschen Sozialmodell, in: Cattero, Bruno (Hrsg.): Modell Deutschland – Modell Europa, Opladen, 287-307.

- Littek, Wolfgang/Charles, Tony (Hrsg.) (1995):* The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspective, Berlin/New York.
- Luber, Silvia/Gangl, Markus (1997):* Die Entwicklung selbständiger Erwerbstätigkeit in Westeuropa und den USA 1960-1995, Arbeitspapier Arbeitsbereich I/Nr. 16, Mannheimer Zentrum für Europäische Sozialforschung.
- Malone, Thomas W./Laubacher, Robert J. (1999):* Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts, in: Harvard Business Manager, Nr. 2., 26-36.
- Mangum, Garth L. (1976):* Employability, Employment, and Income. A Reassessment of Manpower Policy, Salt Lake City.
- Martin, John P. (1998):* What Works Among Active Labour Market Policies: Evidence from OECD Countries, Labour Market and Social Policy – Occasional Papers No. 35, Paris.
- McKenzie, Philip/Wurzburg, Gregory (1998):* Lifelong Learning and Employability, in: The OECD Observer, Nr. 209, December 1997 /January 1998, 13-17.
- Moss Kanter, Rosabeth (1994):* Employability and Job Security in the 21st Century, in: Demos 1/1994, London (Special Employment Issue).
- Moss Kanter, Rosabeth (1995):* Constructing the Future, in: Nortel (ed.): Annual Report 1994, o. O. 1995.
- Moss Kanter, Rosabeth (1996):* Weltklasse: im globalen Wettbewerb lokal triumphieren, Wien.
- Moss Kanter, Rosabeth (1998):* Keynote Address. The Global Economy: A Challenge for Governments and Companies, in: Employability and Exclusion. What Governments Can Do. London, 62– 68.
- Müller-Jentsch, Walther (1995):* Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen, in: Industrielle Beziehungen, Jg. 2, Heft 1, 11-24.
- O'Reilly, Jacqueline/Bothfeld, Silke (1998):* Labour Market Transitions and Part-Time Work, in: Auer, Peter (ed.): Employment Policies in Focus – Labour Markets and Labour Market Policy in Europe and Beyond. International Experiences, Berlin, 158-171.
- OECD (1994 – I):* The OECD Jobs Study: Evidence and Explanations, Part I: Labour Market Trends and Underlying Forces of Change, Paris.
- OECD (1994 – II):* The OECD Jobs Study: Evidence and Explanations, Part II: The Adjustment Potential of the Labour Market, Paris.
- OECD (1996):* Lifelong Learning for All, Paris.
- OECD (1997):* Labour Market Policies: New Challenges. Lifelong Learning to Maintain Employability, Meeting of the Employment, Labour and Social Affairs

- Committee at Ministerial Level Held at the Chateau de la Muette, Paris, 14 – 15 October 1997, OECD Document, OCDE/GD/(97)162, Paris.
- OECD (1998a)*: Wirtschaftsbericht Deutschland, Paris.
- OECD (1998b)*: Labour Force Statistics 1977 – 1997, Paris.
- Paul-Kohlhoff, Angela (1999)*: Mitbestimmte Barrieren in der Berufsbildung, in: Die Mitbestimmung, Nr. 4/1999, 33-35.
- Piore, Michael J./Sabel, Charles (1989)*: Das Ende der Massenproduktion, (engl. Original 1984) Frankfurt a.M.
- Pries, Ludger(1998)*: „Arbeitsmarkt“ oder „erwerbsstrukturierende Institutionen“? Theoretische Überlegungen zu einer Erwerbssoziologie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg.50, 199ff.
- Rabe, Birgitta/Schmid, Günther (1999)*: Eine Frage der Balance: Reform der Arbeitsmarktpolitik, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 37/99, 21-30.
- Rehm, Philipp/Schmid, Josef (2000)*: Vier Welten der Beschäftigungsförderung – eine Längsschnittanalyse arbeitsmarktpolitischer Performanz. WIP-Occasional Paper Nr. 13, Tübingen (im Erscheinen).
- Reich, Robert (1993)*: Die neue Weltwirtschaft. Das Ende der nationalen Ökonomie, Frankfurt a.M./New York.
- Roth, Christian (1998)*: Beschäftigung, in: Bergmann, Jan/Lenz, Christofer (Hrsg.): Kommentar zum Vertrag von Amsterdam vom 2. Oktober 1997. Eine Besprechung der Amsterdamer Änderungen des Vertrags über die Europäische Union sowie des Vertrags zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft, Köln, 73-91.
- Roth, Christian (1999a)*: Perspektiven einer europäischen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik zwischen Koordination und Redistribution, in: Heise, Arne (Hrsg.): Perspektiven der Makropolitk zwischen Nationalstaat und Europäischer Union, Marburg, 209-232.
- Roth, Christian (1999b)*: Die Zukunft der Altersversorgung: Prognosen, Modelle, Streitpunkte; in: Aktualitätendienst 1999. Gesellschaft – Politik – Wirtschaft, Stuttgart/München/Düsseldorf/Leipzig 1999, 15-19.
- Roth, Christian (2000)*: Die Förderung und Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit in der Europäischen Union. Arbeitsmarktpolitische Implikationen des Employability-Konzeptes. WIP Occasional Paper 12/2000, Tübingen (im Erscheinen).
- Roth, Christian/Schmid, Josef/Blancke, Susanne (2000)*: Unterrichtseinheit: Internationale Modelle der Arbeitsmarktpolitik – Von den "Besten" lernen; in: SOWI 1/2000 (im Erscheinen).

- Rürup, Bert (1998)*: Rentner, Ruhestand, in: Schäfers, Bernhard/Zapf, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands, Opladen, 536-551.
- Sachverständigenrat Bildung (1998)*: Ein neues Leitbild für das Bildungssystem – Elemente einer künftigen Berufsbildung, Diskussionspapier Nr. 2, Düsseldorf.
- Sattelberger, Thomas (1998a)*: Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz des Wissenskapitals. Neun Thesen zur Gestaltung betrieblicher Qualifizierungsarbeit in Zeiten globalisierter und deregulierter Wirtschafts- und Arbeitssysteme und neuer Wertsysteme, in: Personalführung 12/98, 22-28.
- Sattelberger, Thomas (1998b)*: Mentale Grenzen in fluiden Organisationen, in: Gabler's Magazin 2/98 (Teil 1) und 3/98 (Teil 2).
- Sauter, Edgar (1999)*: Elemente einer künftigen Berufsbildung, in: Mitbestimmung 4/1999, 26-28.
- Scharpf, Fritz W. (1999)*: Der Arbeitsmarkt im internationalen Wettbewerb, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Nr. 7-8, 459-464.
- Schettkat, Ronald/Bangel, Bettina (1989)*: Innovation und Anpassungsprozesse am Arbeitsmarkt, in: Schettkat, Ronald/Wagner, Michael (Hrsg.): Technologischer Wandel und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Trends, Berlin/New York, 279-316.
- Schettkat, Ronald/Wagner, Michael (Hrsg.) (1989a)*: Technologischer Wandel und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Trends, Berlin/New York.
- Schettkat, Ronald/Wagner, Michael (1989b)*: Beschäftigungswirkungen moderner Technologien. Vielfältige Befunde und Ansätze zu einer analytischen Integration, in: dies.: Technologischer Wandel und Beschäftigung. Fakten, Analysen, Trends, Berlin/New York, 1-24.
- Schmid, Josef (1999)*: Von den Nachbarn lernen – Reflexionen über eine Grauzone zwischen Bildungsreisen und komparativen Analysen, in: ders. (Hrsg.): Reformen in westeuropäischen Wohlfahrtsstaaten – Potentiale und Trends. WIP-Schwerpunktheft. WIP Occasional Paper 5/1999, Tübingen, 2-10.
- Schmid, Josef /Blancke, Susanne (1998)*: Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland: Aufstieg und Niedergang einer Policy? in: Deutschland Archiv, Jg. 31, Nr. 6, 938-947.
- Schmid, Josef/Blancke, Susanne (Hrsg.) (1999a)*: Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer. Dokumentation des Workshops: „Push, Pull und Stay – Strategien gegen Arbeitslosigkeit in Deutschland am 16.10.1998 in Tübingen. WIP Occasional Paper Nr. 6/1999, Tübingen.
- Schmid, Josef/Blancke, Susanne (1999b)*: Die aktive Arbeitsmarktpolitik der Bundesländer im Vergleich. Chancen und Restriktionen einer Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik im Föderalismus – Projektbericht. Untersuchung im Auftrag der

- Hans-Böckler-Stiftung (HBS 97-881-3), Tübingen (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schmid, Josef/Blancke, Susanne/Roth, Christian (Hrsg.) (2000a):* Themenschwerpunktheft SOWI 1/2000: Arbeitslosigkeit und Arbeitsmarkt (im Erscheinen).
- Schmid, Josef/Blancke, Susanne/Roth, Christian (2000b):* Arbeitslosigkeit und Politik zum Wechsel des Jahrtausends, in: SOWI 1/2000 (im Erscheinen).
- Schmid, Josef/Dye, Louise/Freriks, Rainer/Hauptmann, Peter/Ostendorf, Barbara/Saurwein, Rainer G./Seitz, Beate (1993):* Grundfragen und aktuelle Themen der Industriesoziologie, in: Arbeit, Jg. 2, Nr. 3, 279-304.
- Schmid, Josef/Roth, Christian (2000):* European Labour Market Policy and National Regimes of Implementation, in: Klemmer, Paul (ed.): Preventive Market Policy in Europe – Experiences and Learning Perspectives, Late Spring (im Erscheinen).
- Schmid, Josef/Widmaier, Ulrich (Hrsg.) (1992):* Flexible Arbeitssysteme im Maschinenbau, Opladen.
- Schmid, Josef/Widmaier, Ulrich (1996):* Wieviel Stabilität braucht die betriebliche Organisation? Ein Beantwortungsversuch aus politisch-institutionalistischer Sicht, in: Widmaier, Ulrich (Hrsg.): Betriebliche Rationalisierung und ökonomische Rationalität, Opladen, 181-200.
- Schmid, Günther (1996):* Reform der Arbeitsmarktpolitik - Vom fürsorgenden Wohlfahrtsstaat zum kooperativen Sozialstaat, in: Offensive für mehr Beschäftigung. Ordnungspolitische Leitlinien für den Arbeitsmarkt, hrsg. v. Bertelsmann-Stiftung/Heinz-Nixdorf-Stiftung/Ludwig-Erhard-Stiftung, Gütersloh, 81-90.
- Schmid, Günther (1997):* Übergangsarbeitsmärkte als neue Strategie der Arbeitsmarktpolitik, in: Fricke, Werner (Hrsg.): Jahrbuch Arbeit und Technik, Bonn, 170-181.
- Schmid, Günther/O`Reilly, Jaqueline/Schömann, Klaus (1996):* International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation, Cheltenham.
- Schmidt, Gert (1998):* Nach dem Ende der Arbeitsgesellschaft. Überlegungen zum Wandel des Paradigmas der Arbeit. Universität Erlangen-Nürnberg, Institut für Soziologie (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schömann, Klaus/Rogovski, Ralf/Kruppe, Thomas (1998):* Fixed-Term Contracts in the European Union, in: Auer, Peter (ed.): Employment Policies in Focus – Labour Markets and Labour Market Policy in Europe and Beyond. International Experiences, Berlin, 137-157.
- Sennett, Richard (1998):* The Corrosion of Character, New York.

- Sperling, Ingeborg (1994):* Probleme des „zweiten Arbeitsmarktes“, in: Wirtschaftsdienst, Jg. 74, Nr. 8, 396-402.
- Streeck, Wolfgang, (1996):* Lean Production in the German Automobile Industry: A Test Case for Convergence Theory, in: Berger, Suzanne /Dore, Ronald (eds.): National Diversity and Global Capitalism, Ithaka/London, 138-170.
- Streeck, Wolfgang (1998):* Das Zukunftsmodell – der Flächentarifvertrag, in: Gewerkschaftliche Monatshefte, Heft 1, 6-18.
- Tiemann, Heinrich/Kaulisch, Thomas (1999):* Bündnisse für Arbeit auf Landesebene, in: WIP Schwerpunktheft: Vom Vergleich zum Lernen. Zwei Beiträge zur materiellen Föderalismusanalyse, WIP Occasional Paper 11/1999, Tübingen. 12-35.
- Thurow, Lester C. (1996):* Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf/München.
- Vickery, Graham/Wurzburg, Gregory (1996):* Flexible Firms, Skills and Employment, in: The OECD Observer, No. 202, October/November, 17-21.
- Vickery, Graham/Wurzburg, Gregory (1998):* The Challenge of Measuring and Evaluating Organisational Change in Enterprises, Paris.
- Visser, Jelle/Hemerijck, Anton (1997):* A Dutch Miracle. Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands, Amsterdam.
- Voß, G.G./Pongratz, H. (1998):* Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 50, 131-158.
- Walwei, Ulrich (1999a):* Beschäftigungssysteme unter Anpassungszwang?, in: Lamnek, Siegfried/Luedtke, Jens (Hrsg.): Der Sozialstaat zwischen „Markt“ und „Hedonismus“?, Opladen 1999, 193-212.
- Walwei, Ulrich (1999b):* A Strategy for More Employment, Referat auf dem Workshop „The Modernization of Social Protection“, Florenz 15.16.04 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Watt, Glenys (1998):* Supporting Employability. Guides to Good Practice in Employment Counselling and Guidance. Edited by European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxemburg.
- Weidig, Inge/Hofer, Peter/Wolff, Heimfried (1996):* Wirkungen technologischer und sozio-ökonomischer Einflüsse auf die Tätigkeitsanforderungen bis zum Jahre 2010, in: BeitrAB 199, Nürnberg.
- Welfens, Paul J.J./Audretsch, David/Addison, John T./Grupp, Hariolf (1998):* Technological Competition, Employment and Innovation Policies in OECD Countries, Berlin u.a.
- Weymann, Ansgar (Hrsg.) (1987):* Bildung und Beschäftigung. Grundzüge und Perspektiven des Strukturwandels. Soziale Welt – Sonderband 5, Göttingen.

- Weymann, Ansgar/Wingens, Matthias (1987):* Die Verknüpfung von Bildungs- und Beschäftigungspolitik im Spiegel sozialwissenschaftlicher Etikettierungen. Zur öffentlichen Begründung berufsbezogener Weiterbildung, in: Weymann, Ansgar (Hrsg.): *Bildung und Beschäftigung. Grundzüge und Perspektiven des Strukturwandels. Soziale Welt – Sonderband 5*, Göttingen, 386-396.
- Widmaier, Ulrich/Blancke, Susanne (1997):* Germany, in: Compston, Hugh (ed.). *The New Politics of Unemployment – Radical Policy Initiatives in Europe*, London. 21-46.
- Willke, Helmut (1998):* *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart.