

## 1. Forschungsprojekt Nr.: 4.3002

Titel:

**Qualifizierung für mittlere Führungsfunktionen in Industriebetrieben unter besonderer Berücksichtigung beruflicher Erfahrungen**

## 2. Problemdarstellung, Forschungspriorität

Untersuchungen zur zukünftigen Rolle des mittleren/unteren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten kommen zu dem Ergebnis, dass als Folge betrieblicher Modernisierungs- und Dezentralisierungsprozesse von einer zunehmenden „Neupositionierung“ der mittleren Führungsfunktionen auszugehen ist.<sup>1</sup> Auch das BIBB-Forschungsprojekt, das die Untersuchung der Substitutionsprozesse auf der mittleren Qualifikationsebene zum Ziel hat, kommt zu vergleichbaren Ergebnissen.<sup>2</sup>

„Entgegen aller Eliminierungsbestrebungen erwiesen sich die Meister als unverzichtbar, wenn sie sich als Motor der Veränderung bzw. Innovationsmanager zeigen, ihre Qualifizierung und Fortbildung an die neuen Anforderungen angepasst wird und ihnen horizontale Karrieremuster eröffnet werden. Das Meisterprofil bleibt bei der Realisierung dieser Aspekte konkurrenzfähig.“<sup>3</sup> Offenbar gilt gerade auch für die neuen Aufgaben der Faktor „Betriebserfahrung“ im Prozess der Reorganisation als ein unersetzbares Bindeglied zwischen oberem Management und Facharbeiterebene: Über die Praxis rekrutierte Positionsinhaber besitzen die betriebspezifische fachliche Kompetenz, kennen das „soziale Milieu“ des Betriebes und der Mitarbeiter und haben die Vermittlerfunktion zwischen den Hierarchien in der Vergangenheit mit Erfolg ausgeübt.

Tatsache aber ist, dass die Gruppe der mittleren Führungskräfte entsprechend qualifiziert werden muss. Eine Konsequenz aus diesen Erkenntnissen ist der neue Qualifizierungsansatz im Industriemeisterbereich, der sich in der inzwischen erlassenen Prüfungsordnung zum geprüften Industriemeister der Fachrichtung Metall niederschlägt. Sie geht u.a. davon aus, dass bereits vorhandene Berufserfahrung der Teilnehmer so für die Qualifizierungsmaßnahmen genutzt und systematisiert werden soll, dass ihre Absolventen besser als bisher in die Lage versetzt werden, in ihrem betrieblichen Handlungsbereich mittlere Führungsaufgaben wahrnehmen zu können.

Dies entspricht auch der Intention des „Reformprojekts Berufliche Bildung“ des BMBF, nach dem die Prüfungen besser der betrieblichen Praxis angepasst und die im Beruf erworbenen Kompetenzen beim Zugang zu Fortbildungsprüfungen stärker berücksichtigt werden sollen.

Dabei stellt sich als übergreifende Forschungsfrage, welche Bedeutung das bereits erworbene, betriebliche Erfahrungswissen für einen Qualifizierungsprozess hat, der auf die Übernahme mittlerer Führungsaufgaben vorbereiten soll. Dafür sind methodische Ansätze zu entwickeln, wie Berufserfahrung systematisch identifiziert, erfasst, bewertet und für Qualifizierungsprozesse nutzbar gemacht werden kann. Das Projekt ist nicht als Begleitforschung zur Umsetzung der neuen Rechtsverordnung zum „Geprüften Industriemeister - Fachrichtung Metall“ in die Lehrgangspraxis anzusehen.

Das Projekt ist der Forschungspriorität 3 „Individualisierung und Differenzierung beruflicher Bildung durch curriculare, organisatorische und didaktische Maßnahmen“ zugeordnet.

---

<sup>1</sup> P. Fuchs-Frohnhofen, K. Henning (Hsg.): „Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“ Rainer Hampp Verlag, 1997

<sup>2</sup> R. Jansen, O. Hecker, D. Scholz: Der Facharbeiteraufstieg in der Sackgasse? - Entwicklungen und Perspektiven auf der mittleren Qualifikationsebene“ Veröffentlichung in Vorbereitung

<sup>3</sup> Forschungs- und Entwicklungsprogramm Arbeit und Technik, BMBF; Jahresbericht 1996/97, K. Henning, S. 566

Folgende Forschungsfragen werden untersucht:

- Welche Rolle spielen Arbeits- und Berufserfahrungen (informelles Lernen) für eine systematische Weiterbildung? Wie können diese Erfahrungen sinnvoll in den Lernprozess eingebaut werden?
- Wie können informell erworbene Qualifikationen zertifiziert werden?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus den neuen Formen der Arbeitsorganisation und veränderter betrieblicher Strukturen für die Gestaltung von Lehr- und Lernkonzepten?

Die zentrale Fragestellung nach der Bedeutung und Anrechenbarkeit von Berufserfahrung im Rahmen der Aufstiegsweiterbildung eröffnet eine Reihe von Problemfeldern, die intensiver Forschungstätigkeit bedürfen.

1. Identifikation und konkrete Beschreibung veränderter Arbeitsaufgaben und Qualifikationsanforderungen der mittleren Führungsebene im gewerblich-technischen Bereich
  - in innovativen Betrieben,
  - in lernrelevanten Arbeitsstrukturen,
  - in unterschiedlichen Branchen (Fertigungstechnik, Verfahrenstechnik),
  - im Handlungsfeld „Führung und Personal“ („Technik“ und „Organisation“ integriert),
  - unter Einbeziehung des betrieblichen Umfeldes;
2. Bestimmung der Bedeutung und Anrechenbarkeit der in Berufserfahrung erworbenen innerbetrieblichen Qualifikationen als Teil der Anforderungsprofile für die „neuen“ Funktionsträger (auch Gruppensprecher, Koordinatoren)
  - für die Lösung der neuen betrieblichen Arbeitsaufgaben,
  - für den externen und internen Qualifizierungsprozess;
3. Ermittlung und Überprüfung der Qualifizierungsmaßnahmen - auf der Basis von im Projekt zu entwickelnden Auswahlkriterien - von Betrieben, Verbänden und Trägern, die bereits Qualifizierungsmaßnahmen für die „neuen“ Industriemeister und generell für die untere/mittlere Führungsebene als „Innovationsförderer“ entwickelt haben und dabei sind, diese umzusetzen;
4. Revision vorhandener Qualifizierungskonzeptionen hinsichtlich der neuen, ganzheitlichen und handlungsorientierten Qualifizierungsstrategie für untere/mittlere Führungskräfte des gewerblich-technischen Bereichs mit einem aufgabenorientierten Ansatz und unter Nutzung der ermittelten erfolgreichen Modelle;
5. Gestaltungsvorschläge zur Umsetzung arbeitsaufgabenorientierter, berufspädagogisch-didaktischer Konzeptionen unter Berücksichtigung von Berufserfahrung; Erstellung von beispielhaften Lehr-/Lernsequenzen für den Handlungsbereich „Führung und Personal“ mit der generellen Zielsetzung, die untere/mittlere Führungsebene zu Innovationsförderern weiterzubilden; Transfermöglichkeiten auf andere Branchen für Betriebe, Träger und prüfende Stellen.

Die direkte Zielgruppe des Projekts und Adressat der Ergebnisse sind Facharbeiter, die sich für die Übernahme mittlerer Führungsfunktionen in Industriebetrieben unterschiedlicher Branchen qualifizieren wollen. In der Regel handelt es sich damit um angehende Industriemeister, Gruppensprecher und „Koordinatoren“ in produktionsnahen Bereichen. Gleichzeitig können die Ergebnisse auch zur Anpassungsqualifizierung von bereits berufstätigen mittleren Positionsinhabern nutzbar gemacht werden. Indirekte Zielgruppe sind die Dozenten und Lehrkräfte als Anwender der gewonnenen Ergebnisse.

### 3. Forschungsziel

Ziel des Forschungsprojektes ist die systematische Nutzbarmachung der Berufserfahrung<sup>4</sup> für den Qualifizierungsprozess. Es ist - aufbauend auf den Forschungsergebnissen - eine Weiterbildungskonzeption zu entwickeln bzw. sind vorhandene Weiterbildungsansätze so anzupassen, dass die Handlungsfähigkeit der Teilnehmer für die neuen Aufgaben in den Mittelpunkt gestellt wird. Für die Qualifizierung mittlerer Führungskräfte sind ganzheitliche Qualifizierungsaufgaben beispielhaft zu erarbeiten. Daraus leitet sich das weitere Forschungsziel ab, Ansätze für ein Methodeninstrumentarium zur systematischen Erfassung der Bedeutung und Anrechenbarkeit von Berufserfahrung für mittlere Führungsfunktionen in Industriebetrieben zu entwickeln. Zu untersuchen ist daher, in welcher Weise die Berufserfahrung der Betroffenen als vorhandene Kompetenz für die neuen Funktionen festgestellt und bewertet werden kann.

Daraus ergeben sich - zusätzlich zu den im Rahmen der Forschungsprioritäten zu untersuchenden Fragen - folgende weitere Forschungsfragen: Welche Bedeutung hat das betrieblich erworbene Erfahrungswissen für die neuen Funktionen auf der mittleren Führungsebene, wie ist es methodisch zu erfassen und wie kann es für den Qualifizierungsprozess nutzbar gemacht werden? Wie können Kriterien für die Gewichtung der veränderten Arbeitsstrukturen in modernen Industriebetrieben gewonnen und für die Weiterbildung der Zielgruppe genutzt werden? Bei diesem Ansatz ist auch auf die Frage einzugehen, welche spezifischen und veränderten Arbeitsstrukturen sich als lernrelevant für zukünftige Führungsaufgaben ausweisen - z.B. Arbeitsstrukturen mit geringer Fertigungs- und Teilungstiefe, Gruppenarbeit, untere Führungstätigkeiten in reorganisierten Betrieben mit reduzierten Hierarchieebenen.

Die Ergebnisse sollen kontinuierlich in Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualifizierung zu mittleren Führungsfunktionen einfließen. Der Nutzen des Projektes liegt darin, dass insbesondere Maßnahmeträgern und Dozenten beispielhafte Materialien und Arbeitshilfen für handlungsorientierte Weiterbildung der Zielgruppen zur Verfügung gestellt werden.

### 4. Zeitrahmen

I/99 bis I/02

### 5. Zwischenbericht

IV/00

Mitarbeiter/-innen

**Scholz, Dietrich** (0228/107-1307); Borutta, Anka; Krüger, Heinrich

---

<sup>4</sup> Eine Spezifikation von Berufserfahrungen ergibt sich notwendigerweise im Prozess der Forschung. Beipielhaft seien genannt: Berufserfahrungen im technischen, organisatorischen und sozialen Umfeld.