

Entwicklungsprojekt 4.2.475

**Voruntersuchung zum Bedarf der Fortbildungsregelung
Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin
Fachrichtung Buchbinderei**

Abschlussbericht

Dr. Heike Krämer
Manfred Zimmermann

Laufzeit IV/2014 bis I/2016

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 -2431
Fax: 0228 / 107 – 2986
E-Mail: kraemer@bibb.de

Bonn im April 2016

www.bibb.de

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
1. Ausgangslage und Projektziele	3
2. Methodische Vorgehensweise	4
3. Forschungsfragen	5
4. Ergebnisse	5
4.1. Statistische Angaben	5
4.2. Aufgabenspektrum und Qualifikationsprofil von Führungskräften im mittleren Management im Bereich Buchbinderei und Druckverarbeitung.....	7
4.2.1. Das Aufgabenspektrum im mittleren Management heute.....	7
4.2.2. Das Qualifikationsprofil von Führungskräften	7
4.2.3. Anforderungen an künftige Führungskräfte – ein neues Rollenbild?.....	10
4.3. Prüfungsinhalte und Prüfungsformen des IM Buchbinderei	13
4.4. Inhaltlicher Bedarf einer Fortbildungsregelung für die Bereiche Buchbinderei und Druckverarbeitung	15
5. Zusammenfassung der Ergebnisse	17

Abstract

Die Fortbildungsregelung Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin Fachrichtung Buchbinderei stammt aus dem Jahr 1988 und bedarf deshalb einer Überprüfung. Die Zahl der Prüfungsteilnehmerinnen und -teilnehmer war in den vergangenen Jahren so gering, dass sich die Frage nach der Aufrechterhaltung dieser Fortbildungsregelung stellte, die auch nur auf einen Zugangsberuf zielt. Gleichzeitig entsprechen Prüfungsinhalte und Prüfungsformen nicht mehr den heutigen Standards, die den aktuellen Industriemeisterregelungen anderer Branchen zu Grunde liegen. Ziel der Untersuchung war somit zu klären, ob eine Novellierung einer eigenständigen Industriemeisterregelung für die Bereiche Buchbinderei bzw. Druckverarbeitung sinnvoll erscheint oder ob es Möglichkeiten der Integration dieser Inhalte in andere Fortbildungsregelungen gibt, die ein breiteres Berufsspektrum abdecken.

Im Ergebnis wird eine solche Integration gestützt und es werden Modelle zu deren Umsetzung vorgestellt. Gleichzeitig werden Vorschläge entwickelt, wie das Profil im Bereich Druckverarbeitung im Rahmen dieser Fortbildungsregelungen geschärft werden könnte.

1. Ausgangslage und Projektziele

Die bestehende „Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin – Fachrichtung Buchbinderei“¹ (IM Buchbinderei) aus dem Jahr 1988 ist nunmehr seit 28 Jahren inhaltlich nicht grundlegend reformiert worden. Von Seiten der Sozialpartner, dem Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) und der Vereinigten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di), gab es deshalb die Überlegung, diese Fortbildungsregelung zu novellieren, da ihrer Ansicht nach Struktur und Inhalte nicht mehr den gängigen Qualifikationsstandards neuerer Industriemeisterregelungen entsprechen würden. Gleichzeitig wurde von dieser Seite angeregt zu prüfen, ob die Inhalte der bestehenden Regelung durch den Fortbildungsabschluss Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin – Fachrichtung Printmedien² (IM Printmedien) abgedeckt seien und somit eine eigenständige Industriemeisterverordnung im Bereich Buchbinderei/Druckverarbeitung verzichtbar wäre. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) griff diese Anregungen auf und bat das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) eine entsprechende Voruntersuchung zum Bedarf und einem möglichen zukünftigen Aufgabenprofil einer entsprechenden Fortbildungsregelung durchzuführen.

¹ „Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluß Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin – Fachrichtung Buchbinderei“ vom 10. Juni 1988 (BGBl. I S. 756), zuletzt geändert durch Artikel 24 der Fünften VO zur Änderung von Fortbildungsprüfungsverordnungen vom 26. März 2014 (BGBl. I S. 274)

² Verordnung über die Prüfung zu anerkannten Fortbildungsabschlüssen in der Medienwirtschaft vom 21. August 2009 (BGBl. I S. 2894), zuletzt geändert durch Artikel 11 der Fünften VO zur Änderung von Fortbildungsprüfungsverordnungen vom 26. März 2014 (BGBl. I S. 274)

Für das Projekt ergab sich somit die Aufgabe, den Bedarf einer Fortbildungsregelung zum IM Buchbinderei quantitativ und qualitativ zu erheben. Dazu wurden folgende Arbeitspakete entwickelt:

Arbeitspaket 1: Ermittlung des quantitativen Bedarfs an einer Fortbildungsregelung zum IM Buchbinderei der vergangenen Jahre und in Zukunft.

Arbeitspaket 2: Ermittlung des Aufgabenspektrums und der Qualifikation von Führungskräften im mittleren Management, die in Buchbindereien, Betrieben der Druckindustrie und anderen Unternehmen, die Führungskräfte im Bereich Buchbinderei und Druckverarbeitung beschäftigen, tätig sind.

Arbeitspaket 3: Ermittlung des Bedarfs einer eigenständigen Fortbildungsregelung IM Buchbinderei, insbesondere im Abgleich mit bestehenden verwandten Fortbildungsregelungen.

2. Methodische Vorgehensweise

Entsprechend der Anforderungen der einzelnen Arbeitspakete wurde eine Mischung unterschiedlicher Methoden gewählt. Auf Grund der Tatsache, dass in den vergangenen Jahren nur noch in den drei Industrie- und Handelskammerbezirken Bielefeld, Essen und München Prüfungen zum IM Buchbinderei durchgeführt wurden, konnten statistische Daten dort direkt ermittelt werden. Zudem konnten Einschätzungen, Meinungen und Prognosen von Lehrgangsanbietern und prüfenden Stellen aller Standorte gewonnen werden. Ergänzt wurde die Analyse durch eine telefonische Befragung von Personalverantwortlichen aus Unternehmen, die Führungskräfte im Bereich Buchbinderei und Druckverarbeitung beschäftigen. Im Einzelnen wurde für die Arbeitspakete folgendes Vorgehen gewählt:

Arbeitspaket 1: Die zuständigen Industrie- und Handelskammern stellten dem BIBB ihre statistischen Daten über die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Fachrichtungsspezifischen Teil der Prüfung IM Buchbinderei zur Verfügung. Im Rahmen von Gesprächen mit Lehrgangsanbietern und prüfenden Stellen wurden diese Daten und mögliche Perspektiven dieses Fortbildungsangebots Anfang des Jahres 2015 an den drei Standorten erörtert.

Arbeitspaket 2: Um das Aufgabenspektrum und die Anforderungen an die Qualifikation von Führungskräften im mittleren Management zu ermitteln, wurde ein externer Dienstleister mit einer telefonischen Befragung von Personalverantwortlichen in Unternehmen der untersuchten Branche beauftragt. Das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen führte eine leitfadengestützte telefonische Befragung in 50 Unternehmen durch. Diese Methode ermöglichte eine ausführliche qualitative und quantitative Erhebung des derzeitigen und künftigen Führungskräftebedarfs sowie eine Ermittlung der wichtigsten personellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in den befragten Unternehmen. Die Befragung fand im Zeitraum August bis Oktober 2015 statt.

Arbeitspaket 3: Zur Ermittlung des inhaltlichen Bedarfs einer eigenständigen Fortbildungsregelung IM Buchbinderei, insbesondere im Abgleich mit bestehenden verwandten Fortbildungsregelungen, wurde eine vergleichende Analyse der Ordnungsmittel vorgenommen. Dieser Bedarf wurde auch im Rahmen der Gespräche mit Lehrgangsanbietern und prüfenden Stellen (s. Arbeitspaket 1) thematisiert.

Zur Einschätzung der in den Arbeitspaketen ermittelten Ergebnisse und zur Entwicklung von Perspektiven für die Fortbildungsregelung IM Buchbinderei wurde ein Arbeitskreis einberufen, an dem Ver-

treterinnen und Vertreter der Lehrgangsanbieter bzw. zuständigen Stellen aus den IHK-Bezirken Bielefeld, Essen und München, Vertreter der Sozialpartner (Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK), Bundesverband Druck und Medien e.V. (bvdm), Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)) sowie das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) teilgenommen haben. Der Arbeitskreis tagte im November 2015 und im Januar 2016.

3. Forschungsfragen

Aus den in Kapitel 1 festgelegten Projektzielen ließen sich folgende Forschungsfragen ableiten:

1. Gibt es einen quantitativ ausreichenden Bedarf, der eine Novellierung der Fortbildungsregelung IM Buchbinderei rechtfertigen würde?
2. Wie gestaltet sich das Aufgabenspektrum von Führungskräften im mittleren Management, die in Buchbindereien, Betrieben der Druckindustrie und anderen Unternehmen tätig sind, die Führungskräfte im Bereich Buchbinderei/Druckverarbeitung beschäftigen?
3. Welches Qualifikationsprofil weisen Führungskräfte im mittleren Management auf, die in diesen Unternehmen arbeiten?
4. Welche Anforderungen ergeben sich aus den Punkten 2. und 3. bezüglich der inhaltlichen Gestaltung einer Fortbildungsregelung für diese Branche?
5. Gibt es inhaltlich einen Bedarf an einer eigenständigen Fortbildungsregelung IM Buchbinderei, insbesondere im Abgleich mit Fortbildungsregelungen, die auch für die Bereiche Buchbinderei und Druckverarbeitung qualifizieren?
6. Wie könnten Fortbildungsregelungen für diese Bereiche zukünftig inhaltlich und strukturell gestaltet werden?

4. Ergebnisse

Entsprechend der Arbeitspakete werden zunächst die statistischen Daten dargestellt und mit weiteren Angaben von Lehrgangsanbietern und zuständigen Stellen ergänzt. Daran anschließend werden die Ergebnisse der Befragung von Personalverantwortlichen zum Aufgabenspektrum und dem erforderlichen Qualifikationsprofil von Führungskräften im mittleren Management der Branche erörtert. Schließlich werden Vorschläge zu Struktur und Inhalten möglicher zukünftiger Fortbildungsregelungen in diesem Bereich vorgestellt.

4.1. Statistische Angaben

In den Jahren 2007 bis 2014 konnten nur wenige Prüflinge im Fachrichtungsspezifischen Teil der Prüfung zum IM Buchbinderei verzeichnet werden:

Tabelle 1: Anzahl der Prüfungsteilnehmerinnen und -teilnehmer am Fachrichtungsspezifischen Teil der Prüfung zum IM Buchbinderei

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Bielefeld	0	0	0	0	17	0	0	0
Essen	6	0	0	13	3	9	5	1
München	0	6	0	12	0	18	0	11
Gesamt	6	6	0	25	20	27	5	12

(Quelle: Angaben der IHKn Bielefeld, Essen und München)

In Bielefeld fand lediglich im Jahr 2011 eine Prüfung zum IM Buchbinder statt. In Essen gab es in mehreren Jahren entsprechende Prüfungen, jedoch lag die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer meist im einstelligen Bereich. In München finden im zweijährigen Rhythmus Prüfungen statt; die Zahl der Prüflinge liegt hier zwischen sechs und 18 Personen.

Die Daten wurden mit Vertreterinnen und Vertretern der Lehrgangsanbieter und der prüfenden Stellen erörtert. In Essen und Bielefeld wurden in den vergangenen Jahren bei Bedarf Teilzeitkurse zur Vorbereitung auf die Prüfung zum IM Buchbinderei angeboten. Jedoch musste festgestellt werden, dass die Anzahl der Anfragen überwiegend sehr gering war. Da diese Zahlen häufig keinen eigenen Lehrgang rechtfertigten, nahmen die Interessenten dann entweder überwiegend an Vorbereitungslehrgängen anderer Fortbildungskurse teil und erhielten nur eine geringe fachspezifische Spezialisierung oder von Seiten der Lehrgangsanbieter bzw. der zuständigen Stellen wurde ihnen direkt die Teilnahme an der Prüfung zum IM Printmedien empfohlen, da dieser Fortbildungsabschluss inhaltlich verwandt mit dem IM Buchbinderei wäre. In München ergab sich eine andere Situation. Hier bietet das Berufliche Schulzentrum Alois Senefelder alle zwei Jahre Vollzeitkurse von einjähriger Dauer zur Vorbereitung auf die Prüfungen an. Dieser Standort bietet somit als einziger regelmäßige Lehrgänge zur Prüfung IM Buchbinderei an.

Die Entwicklung der Ausbildungszahlen in den für diesen Fortbildungsabschluss einschlägigen Ausbildungsberufen lässt nicht erwarten, dass sich die Prüflingszahlen zukünftig erhöhen werden: So ist die Gesamtzahl der Neuabschlüsse für die Ausbildungsberufe Buchbinder/Buchbinderin und Medientechnologe/Medientechnologin Druckverarbeitung von rund 550 im Jahr 2000 auf rund 350 im Jahr 2014 zurückgegangen (Quelle: BIBB-Datenblätter). Auf Grund weiterer Konzentrationsprozesse in der Branche ist keine Trendwende zu erwarten.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Prüfung zum IM Buchbinderei deutschlandweit sehr gering ist. Häufig können aufgrund mangelnder Nachfrage keine eigenständigen Vorbereitungskurse realisiert werden. Den Interessenten an Fortbildungsprüfungen werden in diesem Fall von Seiten der Lehrgangsanbieter oder der zuständigen Stellen alternative Fortbildungsangebote vorgeschlagen.

4.2. Aufgabenspektrum und Qualifikationsprofil von Führungskräften im mittleren Management im Bereich Buchbinderei und Druckverarbeitung

Um weitergehende Erkenntnisse über Tätigkeiten und Anforderungen im Bereich des mittleren Managements sowie formale und informelle Qualifikationen von Führungskräften in Unternehmen, die mit der Verarbeitung von Druckprodukten direkt und indirekt befasst sind zu erhalten, wurde durch das MMB-Institut für Medien- und Kompetenzforschung in Essen eine telefonische Befragung von Personalverantwortlichen in 50 Unternehmen durchgeführt. Bei den Unternehmen handelte es sich um zehn eher handwerkliche Buchbinderbetriebe, zehn Unternehmen hatten ihren Schwerpunkt im Bereich Buchfertigung, acht im Bereich Akzidenzfertigung und sieben im Bereich Zeitungsdruck; 15 Unternehmen gaben mehrere Schwerpunkte an. 20 Unternehmen beschäftigten weniger als 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, 23 hatten zwischen 20 und 200 und sieben mehr als 200 Beschäftigte.

4.2.1. Das Aufgabenspektrum im mittleren Management heute

Bei der Beschreibung der gegenwärtigen Aufgaben von Führungskräften ergeben sich erwartungsgemäß Unterschiede zwischen dem Führungspersonal in Industriebetrieben und im Handwerk. In Industriebetrieben stehen steuernde und planerische Aufgaben im Vordergrund, vor allem die Personaleinsatzplanung wie Schichtplanungen und Maschinenbelegungen. Im Produktionsprozess selbst kümmern sich die Vorgesetzten um die Auftragsverwaltung und die allgemeine Steuerung dieser Prozesse. Es gehören aber auch kaufmännische Aufgaben zum Tätigkeitsspektrum, wie z.B. Kalkulation und Kundenbetreuung. In kleineren Unternehmen arbeiten Führungskräfte teilweise selbst an den Maschinen mit. Auch die Ausbildung von Nachwuchskräften sowie die Qualitätsprüfung der Produkte gehören zu den Aufgaben.

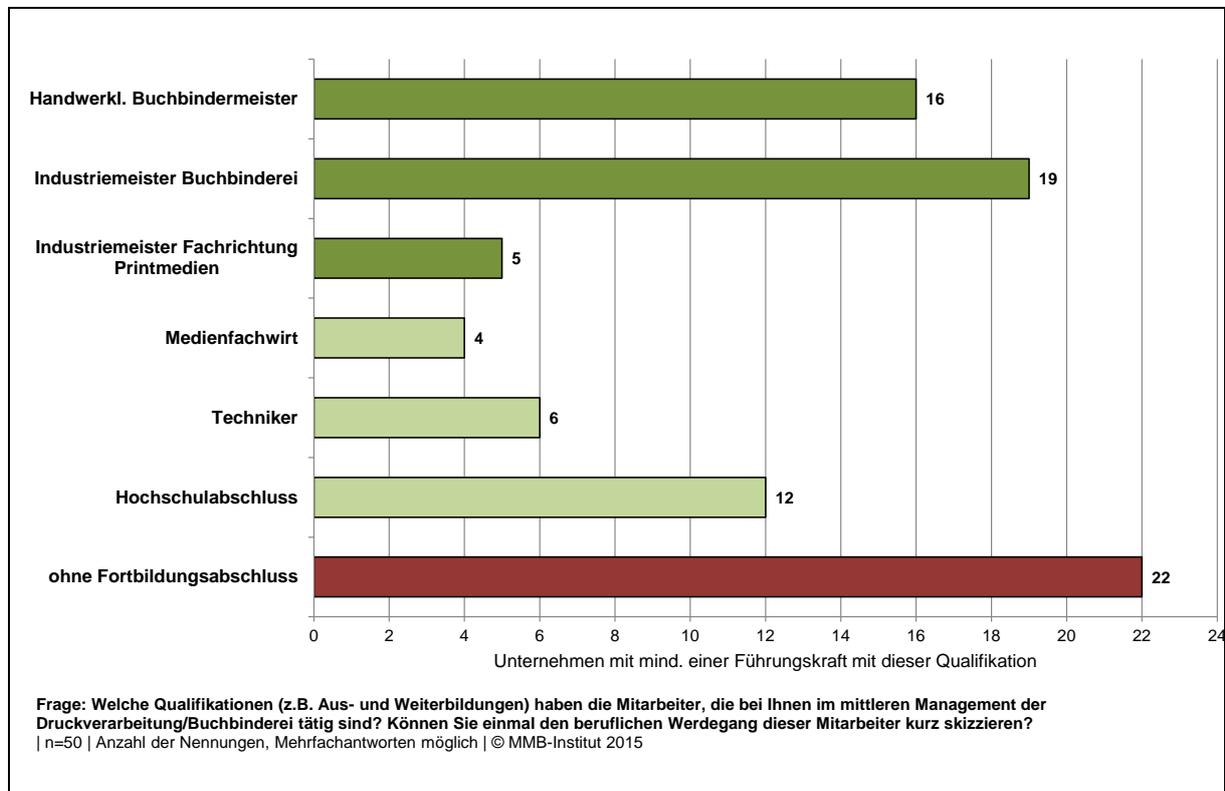
In den Betrieben des Buchbinderhandwerks liegt der Schwerpunkt der Aufgaben noch stärker auf der Kundenberatung sowie der Kalkulation von Angeboten. Weitere kaufmännische Aufgaben sind die Buchhaltung sowie das interne Controlling. Deutlich häufiger als die Führungskräfte in Industriebetrieben sind die Führungskräfte hier in die operative Arbeit eingebunden.

4.2.2. Das Qualifikationsprofil von Führungskräften

Bei der Erhebung der formalen Qualifikationen der Führungskräfte im mittleren Management ergab sich ein heterogenes Bild. Zunächst wurde nach dem *Ausbildungsabschluss* dieser Beschäftigten gefragt. Rund vier Fünftel aller befragten Unternehmen beschäftigen auf der Führungsebene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem einschlägigen Ausbildungsabschluss in Berufen der Druckindustrie oder des Druckhandwerks. In elf Fällen haben die Führungskräfte Ausbildungen in anderen Berufen abgeschlossen. Neun Unternehmen beschäftigen Führungskräfte, die keinen Ausbildungsabschluss vorweisen können. Es ist also dort möglich, lediglich durch die im Beruf erworbenen Kompetenzen bis in die Führungsebene zu gelangen.

Von besonderem Interesse im Rahmen dieser Untersuchung waren die formalen Fortbildungsabschlüsse der Führungskräfte (s. Abb. 1):

Abbildung 1: Qualifikation der Mitarbeiter im mittleren Management – Fortbildung



© BIBB und MMB-Institut, 2015

Es dominieren – je nach handwerklicher bzw. industrieller Ausrichtung des Betriebs – Abschlüsse zum IM Buchbinderei (in 19 Unternehmen) und zum handwerklichen Buchbindermeister (in 16 Unternehmen). Seltener wird der Abschluss IM Printmedien genannt (in fünf Unternehmen). Neben diesen Meisterabschlüssen haben die Führungskräfte in sechs Unternehmen eine Fortbildung zum Staatlich geprüften Techniker/zur Staatlich geprüften Technikerin und in vier Unternehmen zum Geprüften Medienfachwirt/zur Geprüften Medienfachwartin absolviert. Zwölf Unternehmen beschäftigen auf dieser Ebene Führungskräfte mit einem Hochschulabschluss.

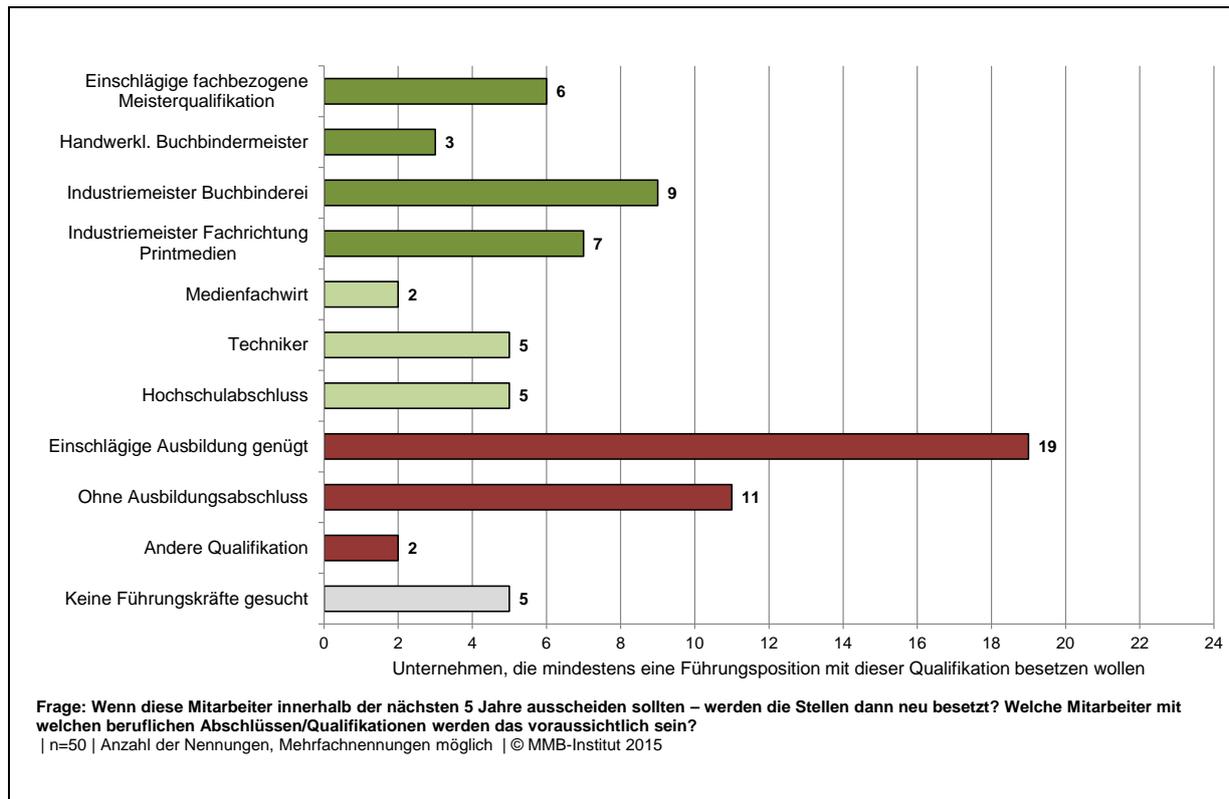
Bemerkenswert ist, dass in 22 der 50 befragten Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ohne einen Fortbildungs- oder Studienabschluss als Führungskräfte arbeiten, die also „nur“ einen Ausbildungsabschluss oder gar keinen Abschluss vorweisen können. Dies mag u.a. daran liegen, dass für Weiterverarbeitungsabteilungen in Zeitungsdruckereien bis 2011 kein adäquater Ausbildungsabschluss angeboten wurde. Inzwischen wird diese Spezialisierungsmöglichkeit durch den Medientechnologischen Druckverarbeitung abgedeckt; mit den ersten Absolventinnen und Absolventen, die sich für entsprechende Führungspositionen qualifizieren können, ist also in den nächsten Jahren zu rechnen.

Um den perspektivischen Bedarf an Führungskräften abschätzen zu können ist es notwendig, mögliche Veränderungen im Personalbestand und in der Personalstruktur von Unternehmen zu ermitteln. Wie werden die Unternehmen der Buchbinderei und der Druckverarbeitung in fünf Jahren aussehen? Die Tendenz ist hier sowohl im Handwerk als auch in den Industriebetrieben verhalten optimistisch. Jeweils rund ein Drittel der Befragten erwartet, dass der Personalbestand in etwa gleich bleibt bzw. sich die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Ein weiteres Drittel erwartet eher einen Mitarbeiterrückgang – auch dies gilt gleichermaßen für handwerkliche Buchbinderunternehmen sowie für Industriebetriebe.

Die Befragten gaben auch Auskunft über die (in einigen Fällen hypothetische) Neubesetzung freiwerdender Führungspositionen. Grundsätzlich wollen die meisten Unternehmen ihre Führungskräftestellen bei Bedarf wieder neu besetzen, und zwar zunächst durch eine interne Ausschreibung. Wenn sich hierauf keine geeigneten Kandidaten meldeten, würde extern ausgeschrieben. Nur in wenigen Fällen wird von vornherein eine externe Ausschreibung in Erwägung gezogen, um Kompetenzen ins Unternehmen zu holen, die intern nicht qualifiziert werden können.

Welche Qualifizierungen sollten Kandidatinnen und Kandidaten bei der zukünftigen Besetzung von Führungspositionen mitbringen? Abb. 2 weist die absolute Zahl der Unternehmen aus, die sich – allein oder neben anderen Abschlüssen – diese Qualifikation von ihren Bewerbern wünschen. Diese Prognose lässt einen direkten Vergleich mit dem Ist-Stand in den befragten Betrieben zu (vgl. Abb. 1).

Abbildung 2: Nachbesetzung – gewünschte Qualifikationen



© BIBB und MMB-Institut, 2015

Im Vergleich mit den Abschlüssen der im Unternehmen tätigen Führungskräfte wird hier eine Trendwende im Recruiting erkennbar: In einem Teil der Unternehmen kommt es nicht auf den Meisterabschluss an, sondern auf die Berufserfahrung und die soziale Kompetenz der Führungskraft. In 19 Unternehmen genügt den Befragten eine fachbezogene Ausbildung (beispielsweise als Medientechnologe Druckverarbeitung), in elf Fällen können sich die Befragten auch Führungskräfte ohne Ausbildungsabschluss vorstellen, die sich – vorzugsweise im eigenen Unternehmen – im Laufe der Zeit weiterentwickelt haben.

In anderen Unternehmen ist der Meistertitel hingegen nach wie vor eine Option. In sechs Fällen würde bei Bedarf allgemein ein Meister/eine Meisterin gesucht, ohne dass dies weiter spezifiziert wird. Neun Mal würden IM Buchbinderei gesucht, sieben Mal IM Printmedien. Alternativen sind für die Befragten aber auch – in geringerem Maße – ein Technikerabschluss (fünf Nennungen), ein Hochschulabschluss (fünf) sowie der Geprüfte Medienfachwirt/die Geprüfte Medienfachwirtin (zwei).

4.2.3. Anforderungen an künftige Führungskräfte – ein neues Rollenbild?

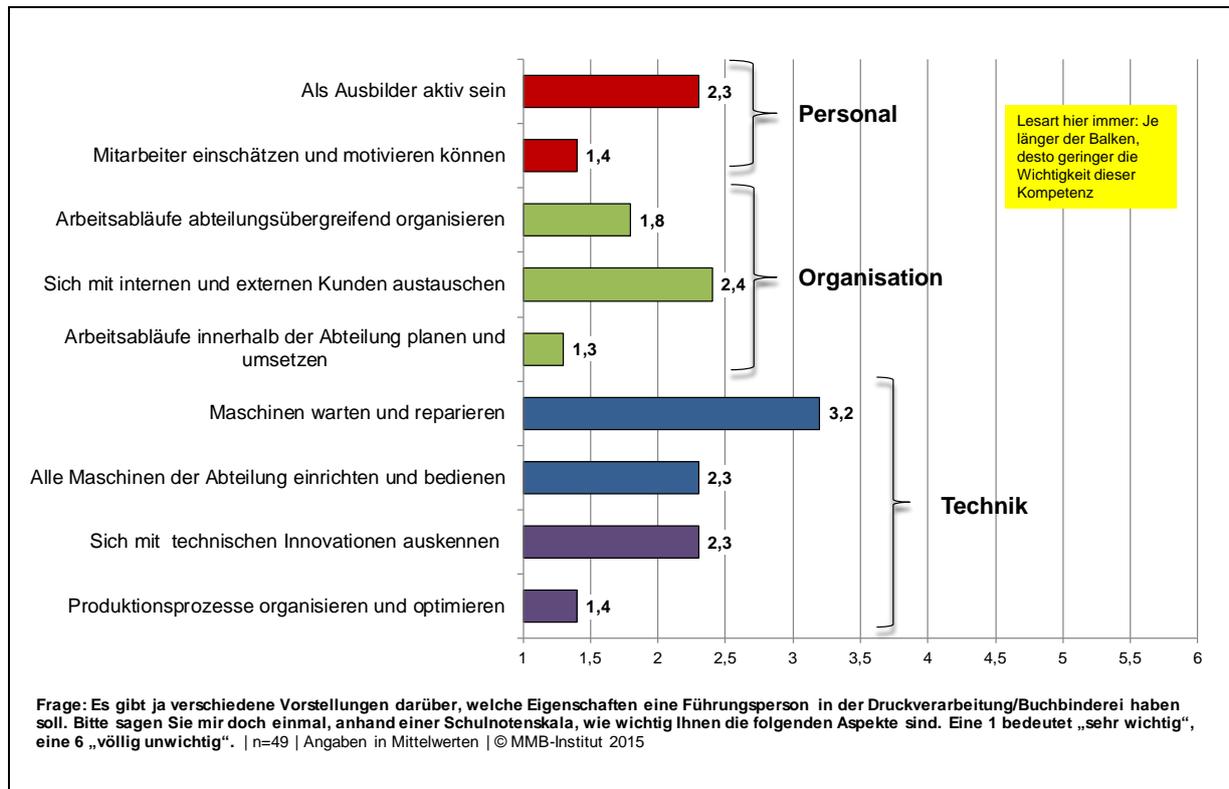
Im Abgleich mit den gegenwärtigen Aufgaben ihrer Führungskräfte (vgl. Kapitel 4.2.1) benannten die Befragten auch die Anforderungen, die in Zukunft auf die Inhaber dieser Positionen zukommen werden. In den Industriebetrieben ist dieser Aufgabenkatalog von Kontinuität geprägt. Die häufigste

Antwort der Befragten aus diesen Unternehmen war, dass das Aufgabenspektrum gleich bleibt. Es kommen allenfalls neue Aufgaben hinzu: Führungskräfte in der industriellen Druckverarbeitung werden sich zukünftig mehr mit Informationstechnologien beschäftigen müssen – dies bedeutet zum Einen die Nutzung digitaler Maschinen (von der Buchhaltungssoftware bis hin zum IT-basierten Steuerleitstand), zum Anderen auch die Erstellung digitaler Produkte und Dienstleistungen. Führungskräfte müssen sich hierbei auf Innovationen einstellen – und damit auch Flexibilität beweisen.

Sehr großen Wert legen die Befragten auch auf soziale Kompetenzen, vor allem Führungskompetenz. Die mittlere Managementebene muss ein Gespür für Interessen und Probleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln, da die Leistungsanforderungen aufgrund des großen Wettbewerbsdrucks steigen werden. Hinzu kommt, dass auch in industriellen Unternehmen der Druckverarbeitung Führungskräfte in Zukunft häufiger Kontakt mit Kunden haben werden und deswegen eine klare Service-Orientierung benötigen. Auch die Individualisierung und Regionalisierung von Produkten z.B. in der Zeitungsproduktion erfordern eine höhere Kompetenz im Bereich organisatorischer, insbesondere logistischer Planungen.

Bedeutet zusätzliche Aufgaben auch eine Veränderung des Rollenverständnisses von Führungskräften im mittleren Management von Druckverarbeitungsbetrieben? Die Befragten wurden hierzu mit entsprechenden Statements konfrontiert und gebeten, die Wichtigkeit dieser Aussagen aus ihrer Sicht anhand von Schulnoten zu beurteilen. Die folgende Abbildung weist die Durchschnittswerte dieser Bewertungen aus, d.h. ein kurzer Balken steht für eine hohe, ein langer Balken für eine geringere Wichtigkeit (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3: Bewertung von Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im mittleren Management (Rollenverständnis)



© BIBB und MMB-Institut, 2015

Gegliedert wurden die Ergebnisse anhand der Handlungsbereiche Technik, Organisation und Personal. Die wichtigsten Nennungen nach Einschätzung der Befragten stammen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern. Zentrale Kompetenzen sind demnach:

- Planung, Realisierung und Steuerung von Arbeitsabläufen innerhalb der Abteilung (Durchschnittsnote 1,3; Handlungsfeld Organisation)
- Einschätzung und Motivierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (1,4; Personal)
- Organisation und Optimierung von Produktionsprozessen (1,4; Organisation)
- Organisation von Arbeitsabläufen mit vor- und nachgelagerten Produktionsschritten (1,8; Organisation)

Diese Bewertungen decken sich mit den oben bereits ungestützt genannten Kompetenzen.

Im eher mittleren Feld liegen folgende Kompetenzen:

- Einrichten und Bedienen von Maschinen (2,3; Technik)
- Kenntnisse über technische Innovationen (2,3; Technik)
- Organisation und Durchführung von Ausbildung (2,3; Personal)
- Kommunikation mit internen und externen Kunden (2,4; Organisation)

Abgeschlagen rangiert das Warten und Reparieren von Maschinen (3,2; Technik).

Es ist also offensichtlich ein Mix aus den Handlungsbereichen und den zugeordneten Kompetenzen, der das neue Rollenverständnis der Führungskräfte bestimmt.

Über die vorgegebenen Statements hinaus haben die Befragten weitere Kompetenzen genannt, die in den kommenden Jahren für das Rollenverständnis von Führungskräften wichtig bleiben bzw. werden:

- Kommunikationsstärke, Überzeugungsfähigkeit
- Stressresistenz, Flexibilität
- Problemlösungsfähigkeit
- Weiterbildungsbereitschaft
- Identifikation mit dem Unternehmen, Loyalität
- Kaufmännische Qualifikationen

Auch hier zählen einige der genannten Themen zu den sozialen Kompetenzen, weitere wie Stressresistenz und Flexibilität zu den personalen Kompetenzen. Lediglich die kaufmännischen Qualifikationen sind eher fachbezogen.

Mit der Erweiterung der Aufgaben wird sich somit auch das Rollenverständnis der künftigen Führungskräfte in den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung ändern. Organisatorische, planerische und steuernde Tätigkeiten sowie soziale Kompetenzen werden noch stärker als bisher in den Vordergrund treten. Dabei müssen Führungskräfte zunehmend auch in der Lage sein, Anforderungen von Kunden sowie von vor- und nachgelagerten Produktionsschritten in ihrem Handeln zu berücksichtigen. Die Einrichtung und Bedienung von Maschinen ist hingegen nur noch ein Thema mit mittlerer Relevanz, während die Wartung und Reparatur von Maschinen kaum noch gefordert wird.

4.3. Prüfungsinhalte und Prüfungsformen des IM Buchbinderei

Die bestehende Fortbildungsregelung des IM Buchbinderei reiht sich in mehrere Fortbildungsangebote ein, die auch auf eine Beschäftigung in den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung zielen können. Neben dem bereits genannten IM Printmedien gehören dazu Meisterabschlüsse im Buchbinderhandwerk, die Fortbildungsabschlüsse Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin – Fachrichtung Papier- und Kunststoffverarbeitung³ (IM Papier- und Kunststoffverarbeitung, Erlass 2008) sowie Geprüfter Medienfachwirt Print/Geprüfte Medienfachwirtin Print⁴ (2009). Daneben gibt es einige einschlägige Studiengänge sowie Abschlüsse zum Staatlich geprüften Techniker/zur Staat-

³ Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluss Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin vom 25. Januar 2008 (BGBl. I S. 99, 254), zuletzt geändert durch Artikel 32 der Fünften VO zur Änderung von Fortbildungsprüfungsverordnungen vom 26. März 2014 (BGBl. I S. 274)

⁴ Verordnung über die Prüfung zu anerkannten Fortbildungsabschlüssen in der Medienwirtschaft vom 21. August 2009 (BGBl. I S. 2894), zuletzt geändert durch Artikel 11 der Fünften VO zur Änderung von Fortbildungsprüfungsverordnungen vom 26. März 2014 (BGBl. I S. 274)

lich geprüften Technikerin. All diese Abschlüsse können mindestens dem Niveau 6 des Deutschen Qualifikationsrahmens zugeordnet werden.

Die Struktur der Verordnung des IM Buchbinderei orientiert sich an Industriemeister-Verordnungen wie sie bis Mitte der 1990er Jahre üblich waren. Neben einem Fachrichtungsübergreifenden Teil gibt es einen Fachrichtungsspezifischen Teil, der eher noch fächerorientiert ist. Industriemeisterverordnungen neueren Datums weisen hingegen Handlungsspezifische Qualifikationen auf, die produkt- und prozessspezifische sowie managementbezogene Qualifikationen beinhalten. In der folgenden Tabelle sind die Prüfungsinhalte des IM Buchbinderei mit den hier zum Vergleich herangezogenen Verordnungen IM Printmedien und IM Papier- und Kunststoffverarbeitung gegenübergestellt.

Tabelle 2: Vergleiche der Prüfungsinhalte einschlägiger Industriemeisterregelungen

IM Buchbinderei	IM Printmedien	IM Papier- und Kunststoffverarbeitung
<p>Fachrichtungsspezifischer Teil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mathematische und naturwissenschaftliche Grundlagen • Technologie der Werk- und Hilfsstoffe • Betriebstechnik • Allgemeine Fertigungstechnik • Spezielle Fertigungstechnik • Kalkulation • Fertigkeiten in den Fertigungsverfahren 	<p>Handlungsspezifische Qualifikationen</p> <p>Medienproduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produkte und Prozesse der Print- und Digitalmedienproduktion • Printmedienproduktion • Druck- und Druckweiterverarbeitungsprozesse • Printmedienkalkulation und Produktionsplanungssysteme <p>Führung und Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalmanagement • Marketing • Kosten- und Leistungsmanagement • Medienrechtliche Vorschriften 	<p>Handlungsspezifische Qualifikationen</p> <p>Technologie der PKV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfahrens- und Fertigungstechnik • Prozesssteuerung <p>Führung und Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalführung • Personalentwicklung • Projektmanagement • Betriebsorganisation und Kostenwesen • Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz • Qualitätsmanagement <p>Spezialisierungsgebiete</p>

Während in der Verordnung zum IM Buchbinderei noch detailliert Fächer aufgeführt sind, sind die beiden neueren Verordnungen in den Handlungsspezifischen Qualifikationen in einen technologischen Teil und einen Teil mit Inhalten aus den Bereichen Führung und Organisation gegliedert. Dies entspricht auch anderen Industriemeisterverordnungen, die ihre inhaltlichen Schwerpunkte in den Bereichen Technik, Organisation und Personal setzen. Gestützt wird eine solche Ausprägung der künftigen Regelung durch die Befragung der Personalverantwortlichen, die von ihren Führungskräften erwarten, dass sie über Qualifikationen in diesen drei Bereichen verfügen (vgl. Kapitel 4.2.3).

Auch die Prüfungsinstrumente weisen deutliche Differenzen auf. Während beim IM Buchbinderei in sechs Fächern schriftliche Einzelprüfungen und in einem Fach eine praktische Prüfungsarbeit durchgeführt werden, sind bei den Industriemeisterverordnungen neueren Datums die Prüfungen in den technischen Handlungsbereichen und dem Handlungsbereich „Führung und Organisation“ zu jeweils einer schriftlichen Situationsaufgabe zusammengefasst. Zusätzlich wird eine Art Projektarbeit mit schriftlichen Unterlagen erstellt, die dann im Rahmen einer mündlichen Präsentation einschließlich eines Fachgespräches dem Prüfungsausschuss vorgestellt wird. Ähnliche Modelle finden sich in weiteren Industriemeisterregelungen und haben sich dort weitgehend bewährt⁵. Die inhaltliche Gliederung sowie die Prüfungsinstrumente des IM Buchbinderei sind somit nicht mehr zeitgemäß und bedürfen einer grundlegenden Reform.

4.4. Inhaltlicher Bedarf einer Fortbildungsregelung für die Bereiche Buchbinderei und Druckverarbeitung

Abschließend blieb noch die Frage zu klären, ob es inhaltliche Gründe für eine auch zukünftig eigenständige Fortbildungsregelung IM Buchbinderei gibt oder ob diese in eine andere Regelung integriert werden könnte. Hierzu sind verschiedene Szenarien vorstellbar.

Eine weiterhin eigenständige Verordnung erscheint wenig sinnvoll. In den vergangenen Jahren ist es zu einer weiteren Vernetzung der Wertschöpfungsketten in der Druckindustrie gekommen, die dazu führt, dass Führungskräfte heute den gesamten Produktionsablauf von der Vorstufe über den Druck bis hin zur Druckverarbeitung überblicken müssen. Dies erfordert weniger Tätigkeiten in der konkreten Produktion als vielmehr planerische, organisatorische und steuernde Qualifikationen. Dies wurde auch durch die Befragung der Personalverantwortlichen bestätigt (vgl. Kap. 4.2.3). Eine Fortbildungsregelung, die hauptsächlich auf einem Zugangsberuf aufbaut, kann berufsübergreifende Führungstätigkeiten erschweren und auch die berufliche Mobilität einschränken.

Stattdessen sollte eine Fortbildungsregelung genutzt werden, die den gesamten Produktionsprozess inhaltlich erfasst und mehreren Zugangsberufen insbesondere der Druckindustrie offen steht. Die Verordnung des IM Printmedien bietet dazu eine gute Grundlage, zumal sie bereits Inhalte der Druckverarbeitung abdeckt. Der Fortbildungsabschluss ist Teil der Medien-Fortbildungsverordnung, die auch die Fortbildungsregelungen Geprüfter Medienfachwirt Print/Geprüfte Medienfachwirtin Print und Geprüfter Medienfachwirt Digital/Geprüfte Medienfachwirtin Digital beinhaltet. Diese Verordnungen sind inhaltlich miteinander verknüpft (vgl. Abb. 4):

⁵ WESTPHAL, PETRA; PADUR, TORBEN (2011): Evaluation der handlungsorientierten Weiterbildung im industriellen Metallbereich – der "neue" Industriemeister in seiner betrieblichen Praxis. Abschlussbericht / Management Summary.

URL: http://www2.bibb.de/bibbtools/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_40859.pdf (Stand 31.03.2016)

Abbildung 4: Überblick über die Prüfungsstruktur der anerkannten Fortbildungsabschlüsse in der Medienwirtschaft

Industriemeister Printmedien	Medienfachwirt Print	Medienfachwirt Digital	
1. Rechtsbewusstes Handeln 2. Betriebswirtschaftliches Handeln 3. Anwendung von Methoden der Information, Kommunikation und Planung 4. Zusammenarbeit im Betrieb			Grundlegende Qualifikationen
<i>Handlungsbereich Medienproduktion</i>			
1. Produkte und Prozesse der Print- und Digitalmedienproduktion			Handlungsspezifische Qualifikationen
2. Printmedienproduktion		2. Digitalmedienproduktion	
3. Druck- und Druckweiterverarbeitungsprozesse	3. Druckvorstufenprozesse	3. Digitalmedienprozesse	
4. Printmedienkalkulation und Produktionsplanungssysteme		4. Digitalmedienkalkulation und Produktionsplanungssysteme	
<i>Handlungsbereich Führung und Organisation</i>			
1. Personalmanagement 2. Marketing 3. Kosten- und Leistungsmanagement 4. Medienrechtliche Vorschriften			

Überblick über die Prüfungsstruktur

(Quelle: Zentral-Fachausschuss Berufsbildung Druck und Medien (ZFA), 2010)

Die Grundlegenden Qualifikationen sind für die drei Regelungen inhaltlich gleich gefasst, ebenso der Handlungsbereich Führung und Organisation in den Handlungsspezifischen Qualifikationen. Im Handlungsbereich Medienproduktion ist der Qualifikationsschwerpunkt „Produkte und Prozesse der Print- und Digitalmedienproduktion“ ebenfalls für alle drei Fortbildungsabschlüsse obligatorisch. Schaut man auf die Regelungen, die sich schwerpunktmäßig auf die Printmedienproduktion beziehen (IM Printmedien und Medienfachwirt Print) so zeigt sich, dass sich diese nur im dritten Qualifikationsschwerpunkt unterscheiden – alle anderen Qualifikationsschwerpunkte sind inhaltlich identisch.

Welche Möglichkeiten bietet dieses Modell, um Inhalte aus den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung stärker zu fokussieren? Im Prinzip beinhaltet der IM Printmedien schon die erforderlichen Qualifikationen, denn bereits bei dessen Entwicklung im Jahr 2009 wurden hier auch Druckweiterverarbeitungsprozesse thematisch verankert. So finden sich entsprechende Inhalte in allen Qualifikationsschwerpunkten des Handlungsbereichs Medienproduktion, insbesondere im Qualifikationsschwerpunkt „Druck- und Druckweiterverarbeitungsprozesse“.

Es wäre jedoch möglich, die Druckverarbeitung in Zukunft stärker in der Medien-Fortbildungsverordnung zu fokussieren. Ein eigenständiger Fortbildungsabschluss mit deutlich unterschiedlichen Qualifikationsschwerpunkten scheint jedoch nicht erforderlich. Vielmehr könnten einige Änderungen in der Verordnung IM Printmedien dazu führen, den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung einen höheren Stellenwert einzuräumen. So wäre es auch für Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Prüfung zu diesem Fortbildungsabschluss möglich, ihren Tätigkeitsschwerpunkt transparenter zu machen.

Im Einzelnen könnten folgende Änderungen vorgenommen werden:

1. In der Verordnung des IM Printmedien wird im Handlungsbereich Medienproduktion der dritte Qualifikationsschwerpunkt „Druck- und Druckweiterverarbeitungsprozesse“ geteilt in „Druckprozesse“ und „Druckverarbeitungsprozesse“. Hier werden somit inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden können.
2. Anknüpfend an die unter 1. vorgenommene Differenzierung könnte ein eigenständiger Fortbildungsabschluss und somit eine „vierte Säule“ in der Medien-Fortbildungsverordnung geschaffen werden. Diese würde sich dann nur durch die eine Differenzierung im dritten Qualifikationsschwerpunkt unterscheiden.
3. Eine stärkere Differenzierung könnte auch im Rahmen der Projektarbeit erfolgen, d. h. der schriftlichen Hausarbeit in Form einer praxisorientierten Gesamtplanung. Hier sollten den Prüflingen entsprechend alternative Themen angeboten werden. Dies müsste jedoch durch die jeweiligen Prüfungsausschüsse geregelt werden, da die bestehende Verordnung hier keine Vorgaben macht. Sollten aber entsprechende Vorgaben im Rahmen der Verordnung gewünscht werden, so könnte in den Handlungsspezifischen Qualifikationen ein eigener Handlungsbereich „Spezialisierungsgebiete“ mit der Wahlmöglichkeit „Druckverarbeitungsprozesse“ geschaffen werden; ein vergleichbares Modell findet sich in der Verordnung des IM Papier- und Kunststoffverarbeitung.
4. Es sollte geprüft werden, ob und wie es ermöglicht werden könnte, auf dem Zeugnis über die Prüfung zum Fortbildungsabschluss den Schwerpunkt „Druckverarbeitung“ zu dokumentieren. Dieses würde es den Prüfungsabsolventinnen und -absolventen erleichtern, ihren Schwerpunkt auch im zukünftigen Arbeitsleben nachzuweisen.

Diese Vorschläge müssten im Rahmen eines Neuordnungsverfahrens der Medien-Fortbildungsverordnung geprüft werden. So könnte es gelingen, eine adäquate Nachfolgeregelung für die Verordnung des IM Buchbinderei zu schaffen.

5. Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Untersuchung hatte zum Ziel, den zukünftigen Bedarf an einer Fortbildungsregelung Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin - Fachrichtung Buchbinderei (IM Buchbinderei) zu ermitteln. Die Anzahl der Prüfungsteilnehmerinnen und -teilnehmer der vergangenen acht Jahre schwankte zwischen 0 und 27 Personen. Konzentrationsprozesse im Bereich Buchbinderei und Druckverarbeitung, die sich auch in der rückläufigen Zahl der Ausbildungsabschlüsse zeigen, lassen nicht erwarten, dass diese Zahlen zukünftig steigen werden.

Die aus dem Jahr 1988 stammende Verordnung IM Buchbinderei ist in der Gestaltung von Prüfungsinhalten und Prüfungsformen überholt. Sie ist im Gegensatz zu heutigen handlungsorientierten Fortbildungsverordnungen noch fächerorientiert und es werden einzelne schriftliche Prüfungen durchgeführt. Hinzu kommt eine praktische Prüfung, die in dieser Form heute für Industriemeisterprüfungen eher unüblich ist. Die Prüfungsvorgaben müssten somit grundlegend novelliert werden.

Auch das zugrundeliegende Qualifikationsprofil des IM Buchbinderei entspricht nicht mehr den heutigen Anforderungen. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in Unternehmen zeigte, dass diese von ihrem Führungspersonal im mittleren Management erwarten, dass sie nicht nur über hauptsächlich technische Kompetenzen verfügen. Schwerpunkte der Tätigkeiten sind vielmehr das Planen und Umsetzen von Arbeitsabläufen, das Organisieren und Optimieren von Produktionsprozessen sowie die Personalführung. Um insbesondere Inhalte aus den Bereichen Führung und Organisation in der Verordnung zu implementieren, müsste diese vollkommen neu strukturiert werden.

Wie kann die erforderliche Neuordnung des IM Buchbinderei gestaltet werden? Die Untersuchung ergab, dass es inhaltlich keine Notwendigkeit für eine weiterhin eigenständige Fortbildungsregelung in den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung gibt. Die Prozesse in der Branche sind mittlerweile weitgehend vernetzt. Entsprechend wird vom Führungspersonal im mittleren Management erwartet, dass auch Tätigkeiten vor- und nachgelagerter Produktionsstufen in die Planung, Organisation und Steuerung der Abläufe einbezogen werden. Im Rahmen der Medien-Fortbildungsverordnung aus dem Jahr 2009 wurden entsprechende Fortbildungsabschlüsse entwickelt. Insbesondere der Fortbildungsabschluss Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin – Fachrichtung Printmedien umfasst Qualifikationen aus dem gesamten Bereich der Printmedienproduktion und somit auch der Druckverarbeitung. Diese Regelung könnte die Möglichkeit bieten, den IM Buchbinderei inhaltlich zu integrieren. Um jedoch den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung hier ein deutlicheres Profil zu geben wird empfohlen, die Integration im Rahmen einer Novellierung der Medien-Fortbildungsverordnung durchzuführen. Vorschläge für eine entsprechende Profilierung wären (ausführlich s. S. 17):

- die Schaffung eines eigenständigen Qualifikationsschwerpunktes "Druckverarbeitung" im Rahmen des Handlungsbereichs Medienproduktion,
- eigenständige, spezialisierte Themenstellungen für die Projektarbeit, eventuell verstärkt durch die Schaffung eines Handlungsbereichs Spezialisierungsgebiete mit entsprechender Wahlmöglichkeit im Bereich Druckverarbeitung und
- der Nachweis des Schwerpunktes Druckverarbeitung auf dem Zeugnis über die Prüfung zum Fortbildungsabschluss.

Ziel einer entsprechenden Neuordnung sollte ein zeitgemäßes Fortbildungsangebot für Beschäftigte in den Bereichen Buchbinderei und Druckverarbeitung sein. So könnte es gelingen, die notwendigen Qualifikationen für angehende Führungskräfte im mittleren Management in den Bereichen Technik, Organisation und Personal zu vermitteln und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, ihr berufsspezifisches Profil zu schärfen. Die konkrete Umsetzung dieser Vorschläge sollte zeitnah im Rahmen einer Neuordnung der Medien-Fortbildungsverordnung erfolgen.