

Zwischenbericht zum Forschungsprojekt 4.3002

Qualifizierung für mittlere Führungsfunktionen in Industriebetrieben unter besonderer Berücksichtigung beruflicher Erfahrungen

- **Bearbeiter**

Scholz, Dietrich; Krüger, Heinrich

- **Zeitraumen**

I/99 bis I/02

- **Ausgangslage**

Untersuchungen zur zukünftigen Rolle des mittleren/unteren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten kommen zu dem Ergebnis, dass als Folge betrieblicher Modernisierungs- und Dezentralisierungsprozesse 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. 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.

- **Forschungsziel**

Ziel des Forschungsprojektes ist die systematische Nutzbarmachung der Berufserfahrung 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.

- **Methodische Hinweise**

Die Ausgangslage

Im Rahmen der theoretischen Vorarbeiten zeigte sich, dass die neuen betrieblichen Anforderungen an die Mitglieder der Gruppe der mittleren Führungskräfte einen darauf ausgerichteten Qualifizierungsprozess verlangen, nämlich handlungsorientiertes Qualifizieren. Dies war übereinstimmendes Ergebnis mehrerer wissenschaftlicher Untersuchungen, die Mitte der 90er Jahre durchgeführt wurden¹.

Handlungsorientiertes Qualifizieren garantiert bei konsequenter Anwendung die Aktualität beruflicher Qualifikationsvermittlung. Im Mittelpunkt solcher Qualifizierungsprozesse und

¹ Drexel, Ingrid: Neue betriebliche Personalpolitiken für das untere und mittlere Management - tragfähige Wege in die Zukunft des Meisters?; in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4/1996, S. 17 ff.

Fuchs-Frohnhofen, Paul; Henning, Klaus (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten; Rainer Hampp-Verlag, Mering 1997

Jansen, Rolf; Hecker, Oskar; Scholz, Dietrich (Hrsg.): Der Facharbeiteraufstieg in der Sackgasse? Entwicklungen und Perspektiven auf der mittleren Qualifikationsebene; Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 1998

Minks, Karl-Heinz: Absolventenreport Ingenieure - Ergebnisse einer Untersuchung zum Berufsübergang von Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge. Schriftenreihe des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft, Forschung, Technologie, Bonn 1996.

entsprechender Prüfungen stehen aktuelle betriebliche Situationsaufgaben, die in Lehr-/Lernaufgaben transformiert werden. Weiterbildungsdozenten und Betriebsexperten arbeiten zusammen und aktualisieren kontinuierlich zu vermittelnde Qualifikationen. Das Erfahrungswissen der Teilnehmer bildet dabei eine notwendige Voraussetzung und steuert den Bildungsprozess. Die Anforderungen an Dozenten, Prüfer, Bildungsorganisationen und Betriebsexperten sind hoch, doch erwarten die Unternehmen und Absolventen in Zukunft eine weit höhere Verwertbarkeit und Aktualität der Qualifikationen als bisher. Das Qualitätskriterium „Verwertbarkeit“ hat in der beruflichen Weiterbildung zu Recht einen sehr hohen Stellenwert bekommen.²

Dieser neue Ansatz hat sich konsequent in der Neuordnung der Prüfung zum anerkannten Abschluss „Geprüfter Industriemeister/geprüfte Industriemeisterin“ in der Fachrichtung Metall niedergeschlagen. Die jetzigen Prüfungen stellen deshalb weniger auf Lösungen formeller Art ab, sondern es wird vom Prüfling/Facharbeiter die Lösung einer betrieblichen Situationsaufgabe erwartet, d.h., in den Lösungsprozess der gestellten Aufgabe gehen maßgeblich berufliche Erfahrungen ein, die bei der Problemlösung eine wichtige Rolle spielen. Diese beruflichen Erfahrungen sichtbar zu machen, sie in geeigneter Form zu erfassen und zu dokumentieren, um sie dann für Qualifizierungsprozesse, hier insbesondere der Facharbeiterschaft und der Meister, nutzbar zu machen, stellt die eigentliche Schwierigkeit für unser Forschungsprojekt dar.

Vorliegende theoretische Befunde

Bei der Durchsicht vorhandener wissenschaftlicher Abhandlungen, Bücher und Aufsätze stellten wir rasch fest, dass die Thematik - Erfahrungen in die Qualifizierung einzubinden - Lernen aus Erfahrungen - Umgang mit Erfahrungswissen - zwar vielseitig analysiert wird, doch an entscheidender Stelle bei der Umsetzung in die Praxis abbricht. Die Thematik bleibt beinahe ausschließlich einseitig theoretisch, d.h., im Wesentlichen ohne Bezug zur konkreten praktischen Seite³ oder sie gleitet ab in dogmatische Verengungen⁴. Für unsere Absicht, näher an konkrete Erfahrungen im Arbeits-/Qualifizierungsprozess heranzukommen, den Stellenwert von Erfahrungen besser identifizieren und bewerten zu können, halfen die vorliegenden theoretischen Befunde nicht viel weiter. Doch eine wichtige Entdeckung, die uns teilweise weiterhalf, soll hier nicht unerwähnt bleiben.

Exemplifiziert an Beratungsstellen für Weiterbildung für Berufsrückkehrerinnen⁵ erfuhren die Beraterinnen in den Gesprächen mit den ratsuchenden Frauen, dass viele dieser Ratsuchenden „z.T. zusätzlich zu einer abgeschlossenen Berufsausbildung über (weitere) Qualifikationen, Fähigkeiten und Kenntnisse“ verfügen. Die Unterbrechung der Erwerbstätigkeit wurde offensichtlich von vielen Frauen zum Erwerb dieser Qualifikationen genutzt. Dazu zählen insbesondere:

² Siehe dazu: Drewes, Scholz, Wortmann (Hrsg.): „Aus der Arbeit lernen“. Bielefeld: W. Bertelsmann-Verlag, 2000

³ J. Björnvald: „Die Bewertung nicht formell erworbener Kenntnisse: Qualität und Grenzen verschiedener Verfahrensweisen“ in: Berufsbildung Nr.12/ 1998; CEDEFOP, S. 62 ff. B. sieht immerhin deutlich die Schwierigkeiten dieser Aufgabe: „Es kann durchaus sein, daß bestimmte Arten menschlichen Wissens sich nur schwer oder überhaupt nicht verbalisieren und abgrenzen lassen.“

⁴ Vgl. Staudt /Kriegesmann: „Trotz Weiterbildung inkompetent“; in: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung 2000/ 2001; Neuwied 2000; S. 39 ff. Hier wird der formellen, zertifizierten Weiterbildung ihre komplette Untauglichkeit bescheinigt.

⁵ „Modellversuch: Beratungsangebote und Beratungseinrichtungen für Berufsrückkehrerinnen“, Dokumentation - Bundesministerium für Frauen und Jugend (BMFJ), September 1991

- Schulische und berufliche Qualifikationen, die z. T. im Ausland erworben wurden und die in der Bundesrepublik Deutschland nicht anerkannt werden;
- Qualifikationen durch praktische Erwerbstätigkeit (auch angelernte Tätigkeiten), z.T. durch Mitarbeit im Familienbetrieb;
- Sprachkenntnisse (u.a. durch Auslandsaufenthalte);
- Kenntnisse aufgrund von Weiterbildungsmaßnahmen;
- Kenntnisse, die in Ehrenämtern erworben wurden (z.B. als Kursleiterin);
- Kenntnisse durch besondere Familienarbeit (z.B. Pflege von Kranken, Behinderten);
- Nicht abgeschlossene (Berufs-)Ausbildungsverhältnisse und Studiengänge”⁶.

Diese vielfältigen Zusatzkenntnisse, die nur in geringem Umfang oder gar nicht in Form von Zertifikaten (Zeugnisse, Bescheinigungen, u.ä.) vorliegen, wohl aber erweiterte Kompetenzen darstellen, sollten nun aber bei der Wiederaufnahme einer beruflichen Tätigkeit nicht ungenutzt und unberücksichtigt bleiben. Der Modellversuch stellte bereits damals zutreffend fest: ”Diese Vielfalt von Wissen, Erfahrungen und Kenntnissen wird in der betrieblichen Einstellungspraxis leider immer noch zu wenig berücksichtigt. Dort, wo sie genutzt wird, sind die Erfahrungen jedoch fast immer positiv”⁷. Dieser Ansatz, deduktiv Kompetenzen aus außerbetrieblichen (Erfahrungs-)Bereichen abzuleiten, erfreut sich großer Beliebtheit, da er besonders ergiebig zu sein scheint. Allerdings wird nicht, wie von uns favorisiert, der Begriff „Erfahrungsfeld“ verwendet, sondern ein „Lernort“ ausgemacht, speziell die Familie, um „Kompetenzen aus dem Lernort Familie für betriebliche Bedarfe zu erschließen“⁸.

Wir haben aus diesen Erkenntnissen die für unsere Arbeit wichtige Schlussfolgerung gezogen: Außerbetrieblich erworbene Kompetenzen können in die betriebliche Praxis nutzbringend eingehen, d.h., sie werden für die wieder Eingegliederten im konkreten Arbeitsvollzug in, und vorerst sagen wir, noch unbestimmter Weise wirksam. Unsere Vorgehensweise unterscheidet sich vor allem von der im Modellversuch „Beratungsangebote...“dargestellten in folgender Weise:

Genau diese in der Arbeit wirksam werdenden außerbetrieblich und - wie sich später zeigen wird – auch innerbetrieblich erworbenen Kompetenzen, deren Erwerb wir von der Erwerbsquelle her betrachtet als informell bezeichnen, möchten wir aus dem Arbeitsprozess selbst herausfiltern, identifizieren. Als Medium, diesen informellen Kompetenzen auf die Spur zu kommen, dient uns ebenfalls das Gespräch. Das Gespräch scheint der einzige Weg zu sein, die verschlungenen Pfade informell erworbener Kenntnisse und Fähigkeiten in Erfahrung zu bringen. Statt nur Erfahrungsfelder, wie Familie, Vereine, Ehrenämter, usw. zu identifizieren, ist es unsere Absicht, die in den Arbeitsprozess einfließenden Erfahrungen aus jenen Feldern und Bereichen zu erfassen.

Wir bezeichnen in der Folge alle gesellschaftlichen Felder, auf denen nicht nach institutionellen Vorschriften gelernt , geprüft und zertifiziert wird, als Felder informellen Lernens, als informelle Lernorte, zumindest der Möglichkeit nach. Wir haben demzufolge, auch hier zunächst theoretisch, eine ganze Palette informeller Lernfelder ausgemacht. Wir vertreten allerdings die Auffassung, dass auch in den institutionell verankerten und anerkannten Lern- und Arbeitsstätten wichtige Felder informellen Lernens existieren. In diesen informellen

⁶ a.a.O. S. 35

⁷ a.a.O. S. 36

⁸ Erler/Nußhart: Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Hrsg: Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn 2000

Lernfeldern erfolgt das Lernen im wesentlichen durch praktische Erfahrungen, so dass wir unter informellem Lernen synonym Erfahrungslernen verstehen.

Jedoch allein diese Einsichten halfen uns nicht weiter bei der Frage, was Erfahrungen im Wesentlichen ausmachen und wann aus Erfahrung gewonnenes Wissen in anderweitigen Erfahrungszusammenhängen wirksam wird. Diese Bedingungen und Voraussetzungen bedurften weiterer Klärung. Warum die eine Erfahrung in anderen Lebens- und Arbeitssituationen wirksam wird, eine andere Erfahrung aber nicht, blieb zunächst für uns ein ungelöstes Problem. Einer Lösung dieser Probleme glaubten wir dadurch näher zu kommen, dass wir versuchten, auch wiederum zunächst theoretisch, Voraussetzungen bekannter Erörterungen/ Befunde und unserer eigenen Überlegungen kritisch zu überprüfen. Deshalb erschien es uns angemessen, zunächst auch theoretisch/begrifflich die Ausgangslage, den Anfang aller Erfahrung, die Erfahrung selbst nochmals zu durchdenken und zu reflektieren.

Im Folgenden wird deshalb zusammengefasst wiedergegeben, welche theoretischen Erörterungen stattfanden. Nach Erreichen eines hinreichenden Konsenses brachen wir diese bewusst ab, um wieder den praktischen Nutzen des Projektes für die Qualifizierung mittlerer Führungskräfte in den Mittelpunkt zu stellen.

Was sind Erfahrungen?

Den Anfang zu bestimmen und zu klären schien auf den ersten Blick einfach. Wir wollten zunächst klären, was überhaupt unter "Erfahrungen" zu verstehen sei, bevor wir uns dem Begriff "berufliche Erfahrungen" zuwandten. Das Einfache erschien jedoch schnell als eine widerspenstige Materie, sobald die Frage konkret gestellt wird. Denn was Erfahrungen sind, meint ein jeder zu wissen. Erfahrungen tragen zunächst viele begriffliche Facetten, wie z. B. benannt als Erlebnis, Vorgang, Begebenheit, Geschichte, usw.. Es handelt sich um die Wiedergabe selbst erfahrener Begebenheiten. Werden diese an andere in irgendeiner Form weitergegeben, so erfährt sie der andere nur noch in mittelbarer Form, z. B. durch mündliche oder schriftliche Überlieferung, somit bereits in reduzierter Form, weil das konkrete Erfahrungselement, der Vorgang der Erfahrung, darin ausgeblendet bleibt, ja bleiben muss, da eine Erfahrung/-ssituation nur einmalig, nicht wiederholbar auftritt. Bei dieser Form der nur mittelbaren Erfahrung steht der Zuhörer vor der Schwierigkeit, sich eine möglichst konkrete Vorstellung von jener berichteten Erfahrung zu machen. Diese von uns als theoretische Erfahrung bezeichnete Form will nur zum Ausdruck bringen, dass wir ausschließlich durch Verstandesarbeit uns jene mitgeteilte Erfahrung aneignen können, was nicht ausschließt, dass aus der verstandesmäßigen Erfassung heraus auch ein gefühlsmäßiges Nacherleben jener Erfahrung möglich ist, z. B. in Form von Betroffenheit, Ergriffenheit, Interessiertheit. Zusammengefasst: Erfahrungen sind individuell, rein subjektiv, denn sie werden nur vom Einzelnen erlebt.

Es stellt sich nun das Problem, wie aus diesen einzelnen Erfahrungspuzzles über die einzeln gemachte Erfahrung hinaus verallgemeinerbare Schlüsse, Einsichten und allgemeine Bestimmungen gewonnen werden können. Vergessen werden sollte auch nicht die Problematik, dass, nach bestimmten Erfahrungen gefragt, oft auch die Antwort kommt, diese nicht gemacht zu haben. Beim Nachfassen stellt sich dann aber heraus, dass diese Erfahrungen einfach nur in Vergessenheit geraten sind. Sie verraten sich in der Gegenwart oft zufällig und bruchstückhaft als nicht mit Bewusstsein vollzogene Handlungen. Sie können auch aus verschiedensten Motiven heraus gänzlich getilgt worden sein und entziehen sich damit jeglicher Entdeckung. Anders ausgedrückt: in dem beständigen Strom sich vollziehender Erfah-

rungen (in Form menschlicher Handlungen) fließen aktuelle und vergangene Erfahrungen zusammen und es bedarf in der Regel eines für diesen Zweck geeigneten wissenschaftlich geschulten Blickes, um analytisch, begrifflich aus dem Fluss der Erfahrungen die eine oder andere einzelne Erfahrung durch Zergliederung des Stoffes dingfest zu machen und nach ihrer (formellen oder informellen) Quelle zu recherchieren⁹. Es bedarf einer subtilen, diskreten bzw. intimen, aber auch beharrlichen Fragestellung, um an verschüttete Erfahrungen heranzukommen. Wir unterstellen im Weiteren, dass Erfahrungen, eingegrenzt auf diejenigen von beruflicher Relevanz, dann leicht identifiziert werden können, wenn sie dem Einzelnen, wenn nicht in ihrer Gesamtheit, so doch in bedeutsamen Teilen gegenwärtig sind. Schwieriger gestaltet sich die Situation, wenn wir durch Beobachtung oder durch genaues Zuhören meinen, Bruchstücke einer Erfahrung wahrzunehmen, die dem Betroffenen auf Nachfrage aber nicht sogleich zur Erinnerung gelangt, weil sie nur einfach vergessen worden ist. Immerhin scheinen wir in der vorteilhaften Lage zu sein, dass bei einfach Vergessenem Erfahrungen nicht durch Verdrängung aus dem Bewusstsein geschwunden sind, sondern im Laufe der Zeit nur überlagert wurden durch weitere Erfahrungen unterschiedlicher Bedeutung. Beim Erkunden, Erfragen werden dort kaum psychische Widerstände (Unlustmotive) der Entdeckung/ Bewusstwerdung entgegenstehen, wie etwa bei dem Versuch, verdrängte Erfahrungen in Erinnerung zu rufen¹⁰, da hier das Vergessen durch Verdrängung motiviert ist. Natürlich kann es immer geschehen, dass auch nur einfach in Vergessenheit geratene Erfahrungen trotz aller Bemühungen nicht mehr greifbar werden.

Die sich in diesem Zusammenhang dem interessierten Leser stellenden Fragen, ob Erfahrungen weitergegeben werden können oder ob gar aus Erfahrungen tatsächlich gelernt werden kann, bleibt einem weiter unten ausgeführten Exkurs vorbehalten. An dieser Stelle halten wir fest: Was unter Erfahrungen zu verstehen ist, erfahren wir nur ansatzweise, wenn wir einfach nach Erfahrungen fragen. In den Antworten finden wir nur jeweils individuell verschieden geprägte besondere Inhalte von Erfahrung vor, die uns zwar die Existenz von Erfahrungen bestätigt, uns aber immer noch wenig sagt, was eine Erfahrung konstituiert.

Vorangebracht hat uns in Hinsicht auf die Konstitutionsproblematik der Einblick in die Geschichte des Begriffs "Erfahrungen", weil dort auch die erkenntnismäßigen Grundlagen von Erfahrungen mit einbezogen werden. Bei Kant finden sich dazu richtungsweisende Einsichten, weil hier auf den Grund der Sache und nicht auf ihre bloße Erscheinungsform abgestellt wird: "Daß alle unsere Erkenntnis mit der Erfahrung anfangt, daran ist gar kein Zweifel; denn wodurch sollte das Erkenntnisvermögen sonst zur Ausübung erweckt werden, geschähe es nicht durch Gegenstände, die unsere Sinne rühren und teils von selbst Vorstellungen bewirken, teils unsere Verstandestätigkeit in Bewegung bringen, diese zu vergleichen, sie zu verknüpfen oder zu trennen, und so den rohen Stoff sinnlicher Eindrücke zu einer Erkenntnis der Gegenstände zu verarbeiten, die Erfahrung heißt? Der Zeit nach geht also keine Erkenntnis in uns vor der Erfahrung vorher, und mit dieser fängt alle an."¹¹ Für Kant entstehen Erfahrungen dann, wenn die sinnlichen Eindrücke durch intellektuelle Tätigkeit in eine geordnete Form gebracht werden.

⁹ Björnsvold, a.a.O. S. 74/75. B. zitiert hier Lave und Wenger, die davon sprechen, dass der Lernende Wissen internalisiert (verinnerlicht), das entweder „entdeckt“, von anderen „vermittelt“ oder „in Interaktion mit anderen erlebt“ wird.

¹⁰ Vgl. Sigmund Freud: Zur Psychopathologie des Alltagslebens, Frankfurt/ M., Juli 1999/ 36. Auflage mit einem Vorwort von Alexander Mitscherlich. hier insbesondere das Kapitel I, II, III und VII. Freud zeigt dies exemplarisch am Vergessen von Namen: "Neben dem einfachen Vergessen von Eigennamen kommt auch ein Vergessen vor, welches durch Verdrängung motiviert ist." S. 18

¹¹ Immanuel Kant: Kritik der reinen Vernunft. Einleitung nach der zweiten Auflage. Leipzig (DDR) 1979

Wir nennen später den Teil der Kopfarbeit, der Wahrnehmungen zu Erfahrungen gerinnen lässt, Reflexion oder Reflektionstätigkeit. Wir akzeptieren, dass sich die Fülle der Wahrnehmungen nur dann zu Erfahrungen verdichtet und diese nur dann den Begriff Erfahrung verdienen, wenn durch Verstandestätigkeit (beruhend auf unserem Denkvermögen), durch Reflektion der sinnlichen Eindrücke, eine konkrete Vorstellung von der Erfahrung entstanden ist, die haften bleibt.

Genauer nimmt sich Hegel dieser Problematik an, es heißt bei ihm zu Beginn wie bei Kant: "Die erste Quelle unserer Erkenntnis ist die Erfahrung. Zur Erfahrung gehört überhaupt, daß wir etwa selbst wahrgenommen haben. Es muss aber auch ein Unterschied gemacht werden zwischen Wahrnehmung und Erfahrung. Die Wahrnehmung enthält zunächst nur einen einzigen Gegenstand, der jetzt zufällig so, ein andermal anders beschaffen sein kann. Wenn ich nun die Wahrnehmung wiederhole, und in der wiederholten Wahrnehmung dasjenige bemerke und festhalte, was in allen diesen Wahrnehmungen sich gleich bleibt, so ist dies eine Erfahrung."¹²

Dieser Konstituierungsprozess von Erfahrung/-en schließt keineswegs auf dieser Ebene ab, es würde aber den Rahmen dieses Berichtes bei weitem überschreiten, wenn wir uns der einzelnen Verästelungen dieser Problematik weiter annähmen. Deshalb brechen wir die Wiedergabe unserer theoretischen Auseinandersetzung mit dem Bereich „Erfahrungen“ hier zunächst ab. Einen sehr wichtigen Wert hatte sie allemal: Unsere Entscheidung für die von uns vereinbarte Vorgehensweise und empirische Methode sowie die eingesetzten Erhebungsinstrumente begründen sich aus dieser theoretischen Auseinandersetzung.

- **Erste Ergebnisse**

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurden – auf der Grundlage der theoretischen Auseinandersetzungen – zwei empirische Untersuchungen durchgeführt (Fremdforschung, Eigenforschung), die gegenwärtig noch nicht abgeschlossen sind. Darüber hinaus laufen drei Modellversuche im Industriemeisterbereich, die sich mit der Umsetzung handlungsorientierter Weiterbildung befassen. Dabei wird auf dem Erfahrungswissen der Teilnehmer aufgebaut. Es bildet eine wichtige Grundlage für einen derartigen Bildungsprozess und steuert in wesentlichen Teilen den Qualifizierungsablauf. Ein weiterer Modellversuch nutzt die vorliegende Berufserfahrung zur selbstgesteuerten, betriebsübergreifenden Anpassungsqualifizierung auf dem Gebiet des kostenbewussten Handelns.

*Fremdforschungsauftrag – Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung:
„Mittlere Führungsfunktionen und berufliche Erfahrungen“ (empirische Erhebung)*

Zusammengefasst soll dieser Auftrag dazu beitragen, Möglichkeiten für eine Erfassung, Bewertung und Zertifizierung von Berufserfahrung bei den mittleren Führungsfunktionen aufzuzeigen und zwar anhand konkreter, abgegrenzter Arbeitsaufgaben. Zusätzlich sollen diese Arbeitsaufgaben systematisch in Lernaufgaben transformiert werden. Für das gesamte empirische Vorgehen und den Transformationsvorgang ist ein Methodeninstrumentarium zu entwickeln und zu erproben. Kernfrage ist: Welche Rolle spielt Berufserfahrung, die einen Facharbeiter in die Lage versetzt, komplexe betriebliche Aufgaben und Probleme, die über seinen alltäglichen Tätigkeitsbereich hinausgehen, wiederzuerkennen, einzuordnen und Lösungswege aufzuzeigen.

¹² G.W.F. Hegel: Philosophische Propädeutik in: Hegel Studienausgabe Band III, Frankfurt/M 1968, S. 51 ff.

Als Ergebnis dieses noch laufenden Auftrages liegen eine Gesamtkonzeption, ein Methodeninstrumentarium sowie 4 Zwischenberichte vor. Der Abschlussbericht wird in den nächsten 2-3 Monaten dem BIBB vorgelegt.

Die Zwischenberichte beschreiben und begründen das eingesetzte Erhebungsinstrumentarium, das sich zusammensetzt aus:

- Dem Instrument „Analyse beruflicher Handlungssituationen“;
- Dem Instrument „Vollständige Arbeitshandlung (VAH) und
- Dem Konzept der Verzahnung von „objektivierendem“ und „subjektivierendem“ Arbeitshandeln;
- Herangezogen wurde ferner ein Bestimmungsraster der Merkmale komplexer Situationen;
- Darüber hinaus bildet die neue Prüfungsordnung „Industriemeister – Metall“ ein wichtiges Instrumentarium zur Einordnung betrieblicher Aufgaben und Situationen.

Die Untersuchungen erfolgten in leitfadengestützten Interviews in 6 Betrieben, die nach bestimmten, vorgegebenen Kriterien ausgewählt wurden. Es waren und sind die Betriebe: Osram, Honsel, Wacker, Stahlwerke Bremen, Porsche und ein Unternehmen der Stahlbaubranche.

Eigene Feldforschung im Rahmen des Projektes 4.3002

Auf der Grundlage vorliegender Fremdforschungsergebnisse wurde in 2000 die Durchführung eigener Fallstudien geplant, vorbereitet und in 2001 im Pretest bei der Firma Gildemeister GmbH mit zwei Industriemeistern durchgeführt. Weitere Fallstudien sind für 2001 vorgesehen.

Für diese Fallstudie wurde ein spezielles Erhebungsinstrumentarium entwickelt, das insbesondere die Erhebung informell erworbener Qualifikationen außerhalb des Arbeitsbereiches zum Ziel hat. Die Projektgruppe geht von der Annahme aus, dass in nicht geringem Umfang von den mittleren Führungskräften auch im sozialen Umfeld außerhalb des Betriebes Kompetenzen erworben werden, die für die berufliche Tätigkeit nutzbar gemacht werden können. Einerseits geschieht dies durch Reflexion von betrieblichen Erfahrungen in der Familie, im Freundeskreis und bei der Ausführung von Ehrenämtern usw.¹³, andererseits werden bei außerbetrieblichen Aktivitäten (Hausbau, Planung von Familienaktivitäten, Hobbies, Selbstlernen usw.) direkt Kompetenzen erworben, die auch für den Beruf nutzbar gemacht werden (können). Ausgehend von der Tatsache, dass die neue Industriemeisterprüfungsordnung im handlungsorientierten Teil eine straffe analytische Gliederung nach den Kompetenzbereichen Technik, Organisation sowie Führung und Personal aufweist, haben wir bei unserer Befragung dieses Muster zugrundegelegt, um klarer verorten zu können, aus welchen dieser Bereiche informelle Erfahrungen in die Arbeitsaufgabe eingehen.

Den gesamten Vorgang zur Erfassung solcher Kompetenzen zerlegten wir in drei Arbeitsschritte:

1. Eine Betriebsbegehung im Bereich der Wirkungsstätten der Meister;
2. Eine Befragung zur Erfassung einer typischen Arbeitsaufgabe;
3. Ein Gespräch zur Feststellung von Zusammenhängen zwischen betrieblicher Arbeitsaufgabe und informell inner- und außerhalb des Betriebs erworbenen Qualifikationen.

¹³ Diese Tatsache, dass es auch einen umgekehrten Strom des Transfers von Erfahrungen gibt, nämlich vom Betrieb zu den außerbetrieblichen Aktivitäten, wird unserer Kenntnis nach nirgendwo thematisiert.

Ad 1. Unerlässlich erschien es uns zunächst, eine unmittelbare Anschauung von der Arbeitsstätte, den Arbeitsinstrumenten und den Arbeitszusammenhängen zu gewinnen. Dies war vor allem deshalb wichtig, damit wir uns bei der Darstellung einer typischen Arbeitsaufgabe eine möglichst exakte Vorstellung von den beschriebenen Arbeitsvorgängen machen konnten. Generell lässt sich sagen, dass bei einem Untersuchungsteam mit derartigem Untersuchungsansatz mindestens ein Mitarbeiter mit längerer betrieblicher Erfahrung darunter sein sollte, um produktionsorientierte Abläufe einordnen zu können.

Ad 2. Wir haben einen Fragebogen entwickelt, der uns als Leitfaden diente, um eine typische Arbeitsaufgabe zu erfassen und zu verstehen. Wir haben nicht nur vorgegebene standardisierte Fragen notiert, sondern auch offene Fragestellungen einbezogen. „Typisch“ heißt in diesem Zusammenhang: Die Bewältigung einer Aufgabe bzw. die Lösung eines Problems im Arbeitsprozess, die von der Form der Aufgabenstellung her wechseln mögen, aber im Kern zur Lösung der Aufgaben grundlegende Fähigkeiten eines Meisters verlangen. Bei der Beschreibung der typischen Arbeitsaufgabe haben wir hier und da weitere Fragen gestellt; vor allem interessierte uns, woher des Meisters Kenntnisse stammen, die Arbeitsaufgabe in der beschriebenen Art so und nicht anders zu lösen. Eine eingehende Beschäftigung mit den Quellen der Erfahrungen, die in der konkreten Arbeitssituation zum Zuge kommen und die durchaus nicht immer bewusst sein müssen, ja meist der Gewohnheit entspringen, sollte dem folgenden Gespräch vorbehalten bleiben.

Ad 3. Für diesen Teil der Untersuchung erstellten wir eine Übersicht, in der Erfahrungsfelder informellen Lernens angegeben sind. Diese Erfahrungsfelder teilten wir auf nach zwei Quellen möglicher Lernumgebungen. Zum einen informelle Quellen beruflicher Erfahrungen innerhalb des Betriebes und informelle Quellen, die außerhalb des betrieblichen Geschehens liegen.¹⁴ Jedes Erfahrungsfeld haben wir noch einmal aufgefächert nach dem Grad seiner Bedeutung für die Lösung der konkreten Arbeitsaufgabe. Wir haben zwischen den Zeitpunkt der Befragung und den des Gesprächs einen Ruhetag eingelegt, der dem Meister noch einmal Gelegenheit geben sollte, sich mit Hilfe dieser Erfahrungsfelder in jene Vorstellungswelt hineinzusetzen, die den aktuell wirksamen Erfahrungen zugrunde lagen. Dieser genetische Ansatz, uns über wieder ins Bewusstsein gerückte Erfahrungen in Form von Erinnerungen zu berichten, dürfte für den Meister selbst eine besondere Erfahrung darstellen, legt er damit doch vor sich selbst Rechenschaft über sein eigenes Arbeitshandeln ab. Es dürfte ihm dabei auffallen, dass frühere Erfahrungen in den Arbeitsprozess einfließen, ohne dass er sich als Handelnder vorher dieser Erfahrungen vergewissern muß. Björnåvold zitiert in seiner erwähnten Abhandlung eine Untersuchung von Dreyfuß & Dreyfuß, in der dieser soeben geschilderte Sachverhalt auf den Punkt gebracht wird: „ Deutlich werden sollte die fortschreitende Entwicklung von der analytischen Handlungsweise des distanzierten Subjekts, das sein Umfeld bewusst in klar erkennbare Elemente zerlegt und abstrakte Regeln befolgt, zu einer engagierten, kompetenten Verhaltensweise, die sich auf eine Fülle von konkreten Erfahrungen gründet und auf die unbewusste Wahrnehmung der Ähnlichkeit zwischen neuen Sachverhalten und Gesamtsituationen, die man aus der Erinnerung kennt. Die Entwicklungsrichtung vom Abstrakten zum Konkreten verläuft umgekehrt zu der, die man bei Kleinkindern im Umgang mit intellektuellen Aufgaben beobachtet – diese verstehen anfangs nur konkrete Beispiele und lernen dann nach und nach abstrakt zu denken“¹⁵.

¹⁴ In den uns bekannten Publikationen werden informelle Quellen stets außerhalb des Betriebes gesucht oder deduziert. Wir sind der Auffassung, dass selbst an den Orten formeller, zertifizierter Aus- und Weiterbildung und am Arbeitsplatz im Betrieb informelle Erfahrungen gemacht werden, die als Tipps, Tricks, Kniffe und Einfälle meist mündlich herumgereicht werden.

¹⁵ Björnåvold, a.a.O. S. 78

Bei diesem Gespräch kommt es uns vor allem darauf an, dass der Meister uns sehr offen, auch durchaus ungeordnet, erzählt, wo seiner Meinung nach der Ursprung dieser oder jener für den Arbeitsprozess relevanten Erfahrung liegt. Wir beschränkten uns im Wesentlichen auf konzentriertes Zuhören und geleiteten unseren Gesprächspartner nur von dem einem zu dem nächsten Handlungsbereich (Technik, Organisation sowie Personal und Führung).

Als Nebeneffekt zur eigentlichen Zielsetzung der Fallstudien trägt diese Spurensuche nach den berufsbedeutsamen Erfahrungen beim Meister auch dazu bei, dass er seine eigene Arbeit besser versteht und seine eingebrachten Qualifikationen auf Grund der Reflektion anders beurteilt. Die günstigste Annahme lautet: Der Meister, sensibilisiert für die Wahrnehmung zurückliegender Erfahrungen durch Selbstbeobachtung und Selbstvergewisserung, trägt diese künftig nicht mehr als persönlichen Erfahrungsschatz mit sich herum, sondern bringt sie zu Papier und macht sie hiermit weiteren Betriebsangehörigen zugänglich und öffentlich.

Es bleibt weiteren Überlegungen vorbehalten, ob und wie derlei dokumentierte berufliche Erfahrungen verallgemeinert werden können. Ziel sollte es sein, diese Erfahrungen später in bestimmter Form in Lern- und Prüfungsprozesse zum Meister einzubinden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich das Instrumentarium bewährt hat, es nur geringfügig verändert werden muss und in Zusammenhang mit den Ergebnissen aus dem Fremdforschungsauftrag und den Modellversuchen wichtige Ergebnisse für die Erfassung, Bewertung und Anerkennung informell erworbener Qualifikationen zu erwarten sind.

Aus dem Projekt ist im Zusammenhang mit den Modellversuchen die Veröffentlichung „Aus der Arbeit lernen“ in 2001 erschienen, in der typische meisterliche Arbeitsaufgaben aus verschiedenen Betrieben beschrieben werden, die gemäß der Prüfungsordnung insbesondere für die handlungsorientierten Bereiche in Lernaufgaben überführt werden sollen. Wert wurde bei alledem darauf gelegt, dass in der Prüfungssituation genügend Raum für die Einbeziehung eigener Erfahrungen in den Aufgabenlösungsprozess vorhanden ist.

- **Veröffentlichungen**

Scholz, Dietrich; Krüger, Heinrich: Informell erworbene Qualifikationen: Möglichkeiten ihrer Erfassung. Bericht zur Fallstudie bei der Gildemeister Drehmaschinen GmbH (unveröffentlichter Manuskriptdruck)

Drewes, Claus; Scholz, Dietrich; Wortmann, Dieter A. (Hrsg.): Aus der Arbeit lernen: Situationsaufgaben als neues Leitbild der Qualifizierung zum Geprüften Industriemeister Metall. Bielefeld: W. Bertelsmann 2001 (Materialien zur beruflichen Bildung. Band 109)

Scholz, Dietrich; Krüger, Heinrich: Qualifizierung für mittlere Führungsfunktionen in Industriebetrieben unter besonderer Berücksichtigung beruflicher Erfahrungen. In: BIBB-Forschung (2001) Nr. 3, Beilage zur BWP 30(2001) Heft 4