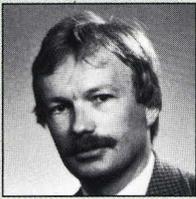


Abiturienten mit Lehrabschluß – Perspektiven und Aufstiegschancen in der Einschätzung der Unternehmen



Hermann Herget

Diplom-Handelslehrer, wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Abteilung 6.1 „Bildungsökonomie“ im Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn

Absolventen des dualen Systems mit Abitur haben keineswegs schlechtere berufliche Aussichten als Berufsanfänger von Fachhochschulen. So schätzen es jedenfalls rund 1 000 befragte Unternehmen ein – aber: „Die“ Berufsperspektiven betrieblich qualifizierter Fachkräfte gibt es nicht – Betriebsgröße und Wirtschaftsreich bzw. Branche haben sich als wichtige Unterscheidungskriterien erwiesen. Wie sieht nun die Praxis die Karrierechancen des Nachwuchses? Die folgenden Ergebnisse aus dem BIBB-Forschungsprojekt „Mobilitätsverhalten und Berufsperspektiven studienberechtigter Fachkräfte...“ rücken die Einschätzungen von Unternehmen in den Vordergrund.

Ausgangslage: Entwicklungen und aktueller Handlungsbedarf

Merkwürdig ist es schon. Da wird nach der Zukunft und der Attraktivität der dualen Berufsausbildung gefragt. Für das duale System finden sich Zustandsbeschreibungen wie Erosion, Krise oder Ruin, vom „Ende des Facharbeiteraufstiegs“ ist die Rede.¹ Gleichzeitig sind aber Abiturienten in der betrieblichen Ausbildung ein Faktum geworden – also eine Klientel, der angeblich der „Königsweg“, über das Studium Aufstieg bis in die Spitzen der Einkommens- und Statuspyrami-

de, weit offensteht. Abiturienten in Lehrverhältnissen wurden 1969 auf höchstens 3 000 geschätzt.² Zwischen 1985 und 1992 sind dann jeweils 200 000–230 000 Studienberechtigte mit Fach- oder Hochschulreife im dualen System ausgebildet worden. Allein 1994/95 haben 84 000 Abiturienten erstmals eine Ausbildungsstelle angetreten. Anders als die Bildungsdiskussion der frühen 70er Jahre es sich vorstellen konnte, sind Abiturienten in der Berufsbildung heute nicht bloß wegen finanzieller Belastungen oder durch NC-Beschränkung von ihrem Studienwunsch Abgedrängt: Bei ihrer Ausbildungsentscheidung berücksichtigen Abiturienten heute wieder stärker Aspekte wie Verwertbarkeit und spätere Arbeitsmarktchancen. Anders als in den frühen 80er Jahren gehen sie von guten Berufschancen für Absolventen nichtakademischer Bildungsgänge aus – während die Erwerbs- und Einkommenschancen von Akademikern deutlich nüchterner beurteilt werden.³

Der Weg über das duale System ins Erwerbsleben ist somit längst attraktive Alternative, die jenseits der sog. **Sonderausbildungsgänge** für Abiturienten der Wirtschaft akzeptiert wird. Die Kassandarufe, daß Abiturienten die Lehre zur bloßen Absicherung und „Zwischenstation zur Hochschule“ nutzen, sind übertrieben: Es planen (Anfang 1995) nur 40 Prozent der Abiturienten, nach dem Lehrabschluß auch ein Studiendiplom zu erwerben – seit mehr als zehn Jahren eine unveränderte Größe und eher Obergrenze, da nicht alle Pläne auch in die Tat umgesetzt werden.⁴ Wenn derzeit aber z. B. zwei Drittel der Ab-

iturienten in einer gewerblichen Lehre anschließend noch studieren wollen, heißt das, daß nicht nur deren direkte Integration in die industrielle Facharbeit gefährdet ist. Offenbar sehen die Studienwilligen auch die traditionelle Aufstiegsfortbildung allein über die Schiene „Meister oder Techniker“ als berufliche Sackgassen, so daß sie sich vom zusätzlichen Fach- oder Hochschulstudium bessere Aussichten erhoffen.

Hieraus resultiert Handlungsbedarf. Einmal für die Personalpolitik der Betriebe, wenn sich deren Ausbildungsaufwand rechnen soll. Zum anderen haben bereits Bund, Länder und Sozialparteien ein Umsetzungskonzept⁵ vorgelegt: Um den wachsenden Bedarf der Wirtschaft nach betrieblich Qualifizierten zu sichern, soll die Attraktivität der Berufsbildung auch als Alternative zu Gymnasium oder Studium erhöht werden. Zentral ist die Idee der Gleichwertigkeit von allgemeiner und beruflicher Bildung: Nicht bloß als größere Durchlässigkeit bis in den Hochschulbereich hinein – es gilt die Fachtätigkeit und die damit eröffneten Perspektiven so attraktiv zu machen, daß sich auch „Praktiker“ im Wettbewerb mit Hochschulabsolventen um höhere Positionen behaupten können.⁶ Wie sehen die Unternehmen selbst die Berufsperspektiven und Karrierechancen von Absolventen des dualen Systems mit Fach- oder Hochschulreife?

Ergebnisse: Perspektiven von Absolventen des dualen Systems mit Studienberechtigung aus Sicht der Unternehmen

Im folgenden werden ausgewählte Ergebnisse aus einem laufenden BIBB-Forschungsprojekt vorgestellt: Das Projekt untersucht Entscheidungsprozesse und Mobilität von Absolventen mit Studienberechtigung nach der Lehre sowie deren Berufsperspektiven

und weitere Qualifizierung durch die Unternehmen. Datengrundlage sind hier die 1995 durchgeführten Expertengespräche mit Verantwortlichen der Bereiche Personal/Ausbildung aus 30 größeren Unternehmen (Metall-, Elektro- und Chemische Industrie, Handwerk, Handel, Kredit-/Versicherungsgewerbe); zudem konnten einige Fragen in eine Betriebsbefragung im Rahmen des **Referenz-Betriebs-Systems (RBS)** des Bundesinstituts eingebracht werden.⁷ Von rund 1 400 Ausbildungsbetrieben dieses Berichtskreises haben mehr als 1 000 geantwortet; ausgewertet worden sind die Fragebogen von 996 Unternehmen der Privatwirtschaft, die insgesamt 1,7 Millionen Mitarbeiter beschäftigen. Ergänzt wird im weiteren Projektverlauf dann u. a. die Einschätzung der beruflichen Zukunft und der Angebote betrieblicher Personalentwicklung auch aus dem Blickwinkel junger Lehrabsolventen.⁸

Berufsperspektiven bei geänderten Rahmenbedingungen

Betriebe gestalten auf vielfältige Weise die Berufsperspektiven⁹ ihrer Absolventinnen und Absolventen: mit attraktiven Arbeits- und Aufstiegsbedingungen, mit Angeboten zur Weiterbildung im Beruf oder die gezielte Vorbereitung für hervorgehobene Fach- und Führungsaufgaben. Vor allem die Chance zur Weiterqualifizierung nach der Lehre ist für Studienberechtigte entscheidend für die Attraktivität einer Fachtätigkeit und Anreiz, im erlernten Beruf und im Betrieb zu bleiben. Die befragten Ausbildungsbetriebe wollen ihre Möglichkeiten zur Personalentwicklung junger Fachkräfte vielfältig nutzen. Gefragt nach der Wichtigkeit, Berufsanfängern bereits unmittelbar nach der Lehre **besondere** Angebote zu machen, setzten sie durchaus unterschiedliche Schwerpunkte.¹⁰ Ganz oben standen drei Maßnahmen: die „erweiterte“ Qualifizierung (Anteil „sehr wichtig“: 85 Prozent) nach der Ausbildung, Maßnahmen zur Bindung der Ausgebildeten an den Be-

trieb (73 Prozent) und zur Verbesserung der Berufsperspektiven für Fachkräfte insgesamt (63 Prozent).

Gerade die angestrebte Erhöhung der Aussichten steht in einem Spannungsverhältnis zum betrieblich Möglichen – aber: keinesfalls folgen daraus zwingend schon „beschränkte“ Chancen für studienberechtigte Absolventen des dualen Systems, so unsere These: Zwar sind grundlegende Trends wie die Globalisierung der Märkte oder der internationale Wettbewerb Anlaß für markante Änderungen der betrieblichen Strukturen und der Arbeitsorganisation. In vielen Unternehmen hinterläßt die Reorganisation Spuren: „ausgedünnte“ Führungsebenen, größere Kontrollspannen und eine reduzierte Zahl an Hierarchiestufen sind die Folge; weitere Ziele der Restrukturierung führten zur Aufgliederung der Großunternehmen in kleinere Einheiten, oder es wurden Supportfunktionen ganz ausgegliedert.

Parallel zur Erneuerung der Unternehmen erfolgte ein merklicher Personalabbau in vielen Wirtschaftszweigen. Betroffen vor allem der produzierende Sektor: allein die Metallindustrie hat seit 1991 rund 700 000 Beschäftigte abgebaut. Auch in den Großbetrieben (500 Beschäftigte bzw. mehr als 100 Millionen Mark Jahresumsatz) wurden 1993 und 1994 nahezu 1,4 Millionen Arbeitsplätze gestrichen.

Für die Besetzung von Managementstellen ist das nicht folgenlos. Mit den geänderten Karrierewegen ändern sich gleichfalls die Berufsperspektiven aufstiegsorientierter Nachwuchskräfte. Folge der Veränderungen könnte sein, daß die Aussicht auf einen stabilen und „nach oben führenden“ Berufsweg unsicherer, weil der Aufstiegsraum für Absolventen des dualen Systems enger wird. Einerseits konkurrieren sie jetzt stärker mit akademisch Vorgebildeten um Aufstieg und neue (horizontale bzw. diagonale) Karrierewege. Andererseits kommt es zum Stau, da Abgänger von Fachhoch- und Hochschulen mög-

licherweise vermehrt auf Plätzen der „qualifizierten“ Fach- oder Sacharbeit bzw. Kundenbetreuung eingesetzt werden – traditionell „erste“ Aufstiegsstellen nach der Lehre. In ihnen finden sich zunehmend auch die Abgänger alternativer Ausbildungsgänge: als „neue“ Bildungs- und Berufswege konstruiert, sollen sie gezielt auf Positionen im Mittelmanagement vorbereiten.¹¹

Allerdings: „Verlierer“ der „Lean-Welle“ waren bisher das mittlere Management und hier die Positionen „Abteilungs-“ bzw. „Hauptabteilungsleitung“, weniger die Positionen der Gruppenleiter/-in oder temporär mit Personalverantwortung ausgestattete Projektleiter. Dabei zeichnet sich ein Trend ab: immer mehr hochqualifizierte Spezialisten-Jobs, die zunehmend ohne jede Führungsverantwortung eingerichtet werden.¹²

Wie sehen nun die Unternehmen selbst die beruflichen Aussichten studienberechtigter Absolventen einer betrieblichen Ausbildung?

Aus den Gesprächen mit **Personalverantwortlichen** großer Unternehmen sind folgende Ergebnisse hervorzuheben:

(1) Es gibt für besonders qualifizierte Fach Tätigkeiten oder Positionen der mittleren Führungsebene einen Bedarf an praktisch qualifizierten Nachwuchskräften, den dual ausgebildete Abiturienten decken könnten. Die Unternehmen wollen hier aber auch den ergiebigen Markt der Berufsanfänger mit Fachhochschul- oder Hochschuldiplom nutzen, ohne daß den akademischen Kräften ein besonderer Startvorteil eingeräumt wird.

(2) Die Unternehmen gestalten oft Entwicklungswege eigens für dual Ausgebildete mit Abitur und für Berufsanfänger mit Hochschuldiplom. Dennoch haben junge Fachkräfte aus gewerblich-technischen Berufen aufgrund der klar abgegrenzten Wege für Praktiker bzw. für Ingenieure nur begrenzte Chancen, innerbetrieblich Karriere zu machen. Einige Großunternehmen der Industrie und des Kreditgewerbes arbeiten daran, neben den Führungslaufbahnen auch gleich-

wertige Fach- bzw. Spezialisten- oder Projektlaufbahnen zu entwickeln. Sie strukturieren so „neue“ Aufstiegsoptionen: die interessanten Positionen sollen für weiterbildungsaktive Fachkräfte wie akademische „Seiteneinsteiger“ gleichermaßen offen sein. Ferner wollen die Unternehmen neben der vertikalen Karriere auch Entwicklungschancen auf gleicher horizontaler Ebene eröffnen, was die Perspektiven dual Ausgebildeter insgesamt verbessern könnte.

(3) Hingewiesen wurde darauf, daß die Verlagerung von mehr Verantwortung auf die operative Ebene sowie die Neugliederung der Unternehmen in kleinere Einheiten tendenziell zu mehr Positionen führt, in denen sich gerade Nachwuchskräfte mit Abitur bewähren können. Wer in jungen Jahren Verantwortung übernehmen und sich in anspruchsvollen Aufgaben beweisen möchte, hat in erster Linie im Handel, aber auch im (Finanz-) Dienstleistungsbereich gute Perspektiven. Hier fördern Unternehmen zunehmend fortbildungsaktive Fachkräfte „mit Potential“, indem sie ihnen frühzeitig Positionen mit relativ großer Verantwortung für Umsatz und Personal anvertrauen.

Die durchgeführte **Betriebsbefragung 1995** bestätigte den Tenor der vorstehenden Aussagen. Überwiegend mit guten oder sehr guten Noten beurteilten dann auch die Firmen die Berufsperspektiven ihrer Lehrabsolventen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife, sofern sie nach der Ausbildung im Beruf und Ausbildungsbetrieb bleiben: 46 Prozent waren dieser Ansicht, weitere 32 Prozent gaben die Note „befriedigend“ – die Perspektiven von Absolventen aus Fachhochschulen werden von den Firmen nur wenig günstiger eingeschätzt. Für die studienberechtigten Absolventen macht Abbildung 1 interessante Unterschiede für ausgewählte Wirtschaftsbereiche sichtbar.

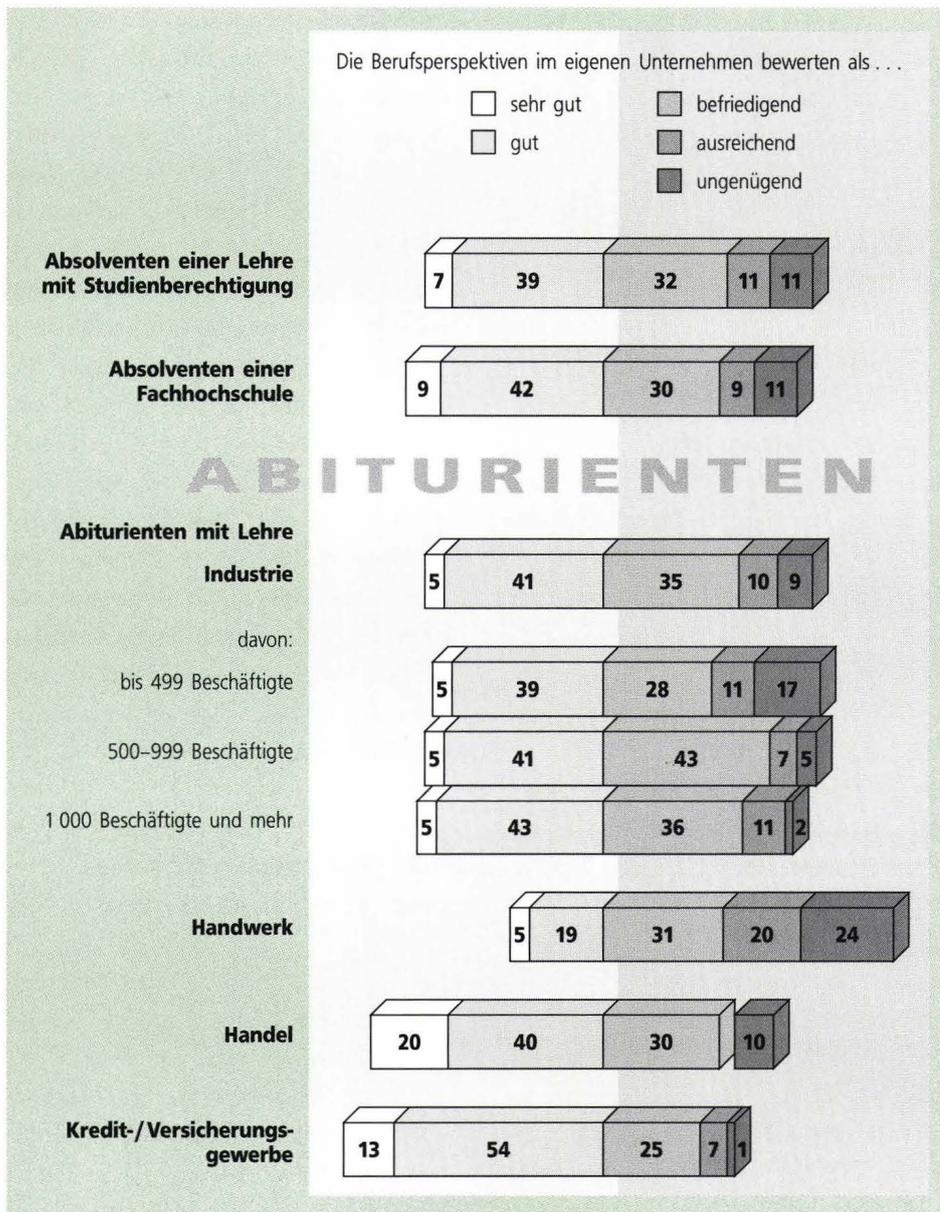
In der Industrie und besonders im Handwerk werden im eigenen Unternehmen weniger positive Berufsaussichten für die Absolven-

ten gesehen, als in den Handelsbetrieben, Banken oder Versicherungen. Das Urteil der Handwerksbetriebe (44 Prozent ausreichend oder ungenügend) und der kleineren Industriebetriebe¹³ spiegelt wohl den geringeren Bedarf an betrieblich Qualifizierten mit Abitur wider; Abiturienten unterstellt man, daß sie aufgrund der kleinen Zahl hervorgehobener Positionen den Betrieb verlassen, wenn ihre beruflichen Erwartungen nicht erfüllt werden. Positiv ist das Bild, das die Betriebe des Handels bzw. des Kredit-/Versicherungsgewerbes für ihre betrieblich qualifizierten Fachkräfte mit Studienoption zeichnen: Jeweils zwei Drittel der Betriebe stellen dem Nachwuchs gute Berufsperspektiven und eine interessante Karriere „im eigenen Unternehmen“ in Aussicht. Zudem sieht jeder dritte Handelsbetrieb und ein Viertel der Finanz-/Versicherungs-Dienstleister für betriebstreue Absolventen/-innen zumindest befriedigende Chancen, attraktive Ziele zu erreichen, auch wenn diese auf das akademische Diplom verzichten.

Aufstiegschancen in Führungspositionen: gut, aber begrenzt

Bestätigen müssen sich attraktive Berufsperspektiven auch dadurch, daß der betriebsinterne Aufstieg realistisch ist, wenn sie die Akzeptanz junger Fachkräfte mit Studienoption finden sollen. Ein guter Gradmesser für eine mehr oder weniger erfolgreiche Berufskarriere ist die Stellung im Unternehmen, die für Absolventen des dualen Systems erreichbar ist. Anhand der Notenskala – sehr gut bis ungenügend – sahen die 996 Unternehmen überwiegend gute oder sehr gute Chancen, daß dual ausgebildete Studienberechtigte in ihrem Unternehmen später Aufgaben und Positionen einnehmen, die über die Fachkräfte-Ebene (z. B. Facharbeiter, Vorarbeiter oder Sachbearbeiter) hinausgehen. Dieser Personenkreis könne bei entsprechender Weiterbildung und Bewährung im Beruf nach einigen Jahren durchaus Zugang in die

Abbildung 1: **Berufsperspektiven von Absolventen einer betrieblichen Ausbildung mit Studienberechtigung und von Fachhochschulabsolventen – Bewertung durch Betriebe ausgewählter Wirtschaftsbereiche**
(Anteil in Prozent, Abweichung von 100 Prozent durch Rundungen möglich)



Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung, Betriebsbefragung 1995 (RBS)

mittlere ggf. auch die obere Führungsebene finden.

In bezug auf das eigene Unternehmen sahen sehr gute oder gute Chancen für betrieblich Qualifizierte mit Abitur oder Fachhochschulreife:

- jeder zweite befragte Betrieb für die Ebene „qualifizierte“ Sachbearbeitung bzw. Fach-

spezialist oder für Positionen mit zusätzlicher Personalverantwortung in der Gruppen- oder Projektleitung und

- rund jeder sechste Betrieb für Positionen wie „Abteilungsleiter/-in“ oder „Hauptabteilungsleiter/-in“ oder „Prokurist/-in“, die zur gehobenen Stausebene im mittleren Führungsbereich, teils auch darüber, zu rechnen sind.

Abbildung 2 macht für ausgewählte Wirtschaftsbereiche sichtbar, wie die Betriebe die Chance bewerten, daß Positionen des unteren bzw. mittleren Managements erreicht werden. Ergebnis ist: Günstige Chancen zum Aufstieg in ihrem Unternehmen werden den dual Ausgebildeten mit kaufmännischem Abschluß¹⁴ in den sog. „Abiturientenberufen“ eingeräumt, abgeschwächt auch in den gewerblich-technischen Berufen. Im kaufmännischen Sektor ist oftmals das innerbetriebliche Karrieregefüge durchlässiger, gemäß betrieblichem Anspruch sind Karrierewege nach oben im Prinzip nicht begrenzt. Allerdings verbaut zunehmend der Rückgriff auf das vorhandene Akademikerangebot den aufstiegsorientierten Praktikern den Weg nach oben – schnell ist der Traum der unbegrenzten Durchlässigkeit ausgeträumt, wie es von einem Leiter Personalentwicklung formuliert wurde: „Die Abteilungsleiterebene kann man als Schnittstelle bezeichnen. Hier fangen die einen an, beruflich aufzusteigen, und für die anderen ist hier jeder Aufstieg beendet.“ Vorrangig sind aber die Betriebe des Handels (83 Prozent) und des Kredit-/Versicherungsgewerbes (64 Prozent), die es sich gut vorstellen können, daß ihre jungen Fachkräfte später im Unternehmen Arbeitsgruppen bzw. Projekte verantwortlich leiten oder als Fachspezialisten tätig sein werden.

Begrenzter sahen die befragten Firmen die Chancen zum Aufstieg in die Führungsspitze der mittleren Unternehmensebene; das sind Positionen, die mit der Leitung einer Abteilung oder Hauptabteilung teils mit Prokura verbunden sind (Abbildung 2). Eine solche „Karriere mit Lehre“ ist im Industriebereich und für studienberechtigte Absolventen mit gewerblichem Abschluß seltener erreichbar. Vor allem größere Industriefirmen ziehen hier offenbar für Positionen mit hohen Einkünften und Prestige eher Hoch- oder Fachhochschulabsolventen den weitergebildeten betrieblichen Praktikern/-innen vor. Jedenfalls bewerten nur elf Prozent der befragten industriellen Großbetriebe (über 1 000 Mitarbeiter), aber 22 bzw. 26 Prozent der kleine-

ren und mittleren Industriebetriebe die Chancen ihres berufspraktisch qualifizierten Nachwuchses mit sehr gut oder gut, diese hervorgehobenen Karrierestufen innerhalb ihres Unternehmens auch tatsächlich erreichen zu können. Auf der anderen Seite räumten z. B. 38 Prozent der großen Industriebetriebe aber Berufsanfängern mit Fachhochschuldiplom sehr gute oder gute Chancen ein, später Positionen im Mittelmanagement einzunehmen. Günstiger wurde die Aufstiegssituation für die Abiturienten kaufmännischer Berufsabschlüsse bewertet: 31 Prozent der befragten Kredit- und Versicherungsinstitute gaben hier positive Urteile, die Handelsbetriebe erreichen mit 53 Prozent den Spitzenwert.

Der Stellenwert, z. B. eines Abteilungsleiters für die einzelnen Branchen und Betriebsgrößen, ist allerdings differenziert zu bewerten. Zudem ist der Statusaspekt allein nur bedingt als Maßstab geeignet, um die Chance zur weiteren beruflichen Entwicklung zu beurteilen. Zwar verringern der Personalabbau der letzten Jahre und die Reorganisation in den Unternehmen die Möglichkeiten des „hierar-

chischen“ Aufstiegs. Andererseits entstehen durch kleinere operative Einheiten in den Unternehmen und stärker „gruppenorientierte“ Arbeitsformen gleichzeitig reizvolle Aufgaben. Viele Positionen sind nach der Neustrukturierung gerade für junge Leute anziehender geworden, da mehr Verantwortung in die Facharbeit rückverlagert worden ist und die Arbeitsaufgaben nun z. B. dispositive und qualitätssichernde Momente enthalten, die ehemals auf anderer Ebene oder in anderen Abteilungen geleistet worden sind. Damit eröffnen sich durchaus Chancen zur beruflichen und persönlichen Entwicklung für betrieblich aus- und weitergebildete Nachwuchskräfte auf der gleichen hierarchischen Ebene. Das vergrößert ihre fachliche Basis und verbessert die Chance, später interessante Einsatzfelder übernehmen zu können.

Das heißt aber auch: Nicht immer werden beruflich erreichte Verbesserungen künftig auch als Aufstieg im Hierarchiegefüge des Betriebs „sichtbar“! Jedenfalls wäre es nicht angemessen, wenn die Diskussion der Berufsperspektiven und Förderung von Absol-

venten des dualen Systems ausschließlich auf die „Aufstiegs“dimension im klassischen Sinne verengt würde.¹⁵

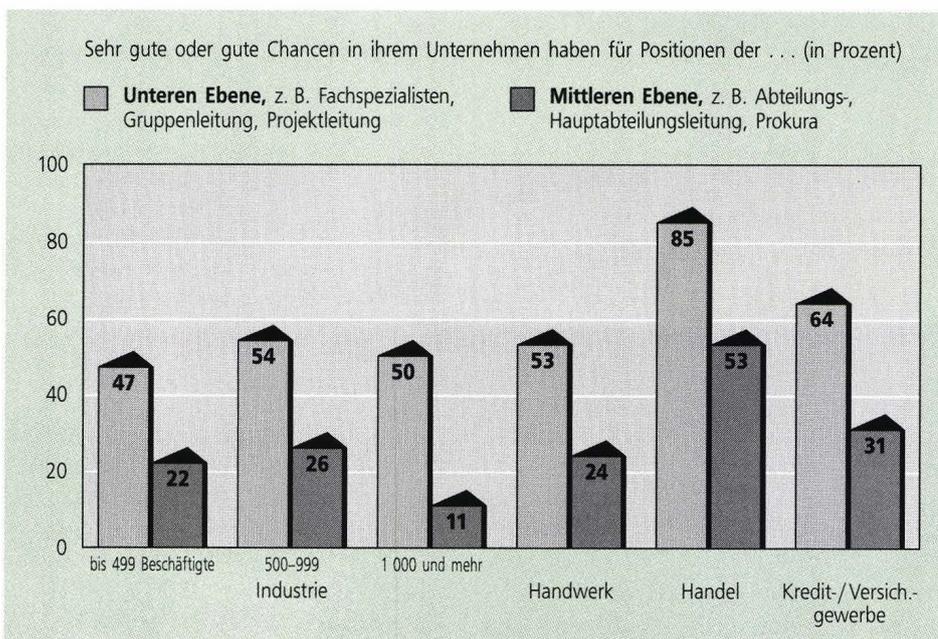
Fazit und Ausblick

Insgesamt stellten die Unternehmen – wenn gleich nicht durchgängig – den studienberechtigten Absolventen des dualen Systems gute berufliche Perspektiven in Aussicht. Das gilt auch für ihre Bereitschaft, sich in der weiteren Qualifizierung und Personalentwicklung dieser Nachwuchskräfte zu engagieren. Viel spricht dafür, daß die Aussichten und Karrierewege für betrieblich Qualifizierte auch bei einem Studienverzicht insgesamt im Finanz- und Dienstleistungssektor sowie in mittelständischen Betrieben gut sind. Zu beachten ist jedoch generell: Es handelt sich bei den hier referierten Aussagen der Unternehmen zunächst um deren prospektive Einschätzungen – die daher nicht schon mit ihrer möglichen Realisierung gleichzusetzen sind.

Zweifel sind aufgrund der Untersuchungsergebnisse bei Prognosen angebracht, die davon ausgehen, daß für leistungsfähige, dual qualifizierte Fachkräfte der Weg nach oben blockiert sei und zunehmend durch die Rekrutierung hochschulisch Gebildeter verbaut wird. Andere Ergebnisse größerer empirischer Studien sprechen ebenfalls gegen diese gängige These; das gilt für den Substitutionsaspekt wie für die Frage der Aufstiegschancen auf der betrieblichen Karriereleiter: So hat z. B. Althoff anhand des Mikrozensus nachgewiesen, daß sich zwischen 1982 und 1993 „die Statureinbußen bei betrieblich Ausgebildeten leicht zurückgingen und die Aufstiegschancen im wesentlichen gleich blieben“.¹⁶

Somit ist künftig die Diskussion zur Zukunft des dualen Systems und der Aufstiegsprospektiven von Absolventen des dualen Systems differenzierter zu führen. Die bisherige Diskussion ist stark aus der Personalentwicklungsperspektive in großbetrieblichen Strukturen entwickelt und am Beispiel der ge-

Abbildung 2: **Erreichbarkeit attraktiver Fach- und Führungspositionen für Studienberechtigte mit betrieblicher Ausbildung aus Sicht der Betriebe**



Quelle: BIBB, Betriebsbefragung 1995 (RBS)

werblichen „Facharbeiterlaufbahnen“ geführt worden, die dann eine (zu) weitgehende Verallgemeinerung erfahren haben. Hier sind sie zudem noch zugespitzt worden auf ein Problem – vorrangig im Industriesektor – des vertikalen Aufstiegs bei schlanker gewordenen und werdenden Unternehmen.

Der Ausstieg von Abiturienten nach der betrieblichen Ausbildung aus dem Beruf ist immer ein Risiko für ausbildende Betriebe: Ob die Studienoption eingelöst wird, hängt davon ab, ob während der Ausbildung und anschließenden Berufstätigkeit erkennbar wird, daß Weiterbildung und berufliche Bewährung beruflichen Erfolg eröffnen.¹⁷ Sie werden sich dabei an den Karriereaussichten orientieren, wie sie junge Hochschulabgänger haben. Damit stellt sich durchaus die Frage, ob und wie die Unternehmen die sogenannte „Karriere-Frage“ lösen können und wollen. Gefragt sind „neue“ Karrieremuster, vorrangig für den großbetrieblich-strukturierten Industriebereich und insgesamt für die gewerblich-technischen Berufe, damit die ausgebildeten Fachkräfte den eingeschlagenen Weg weiterverfolgen und sich nicht wegen fehlender Perspektiven via Hochschulen orientieren. Dies wird dann auch nicht ohne Signalwirkung auf die Nachfrage nach nichtakademischen Ausbildungsgängen bleiben. Und es wird sich sicher auf die Fluktuationsquoten auswirken. Zweifellos gibt es hier ein Spannungsverhältnis zwischen dem betrieblich Möglichen und den individuellen Ansprüchen auf Karriere.

Doch kommt es z. B. auch zu einer Neuorientierung sowohl der „betrieblichen“ als auch individuellen Karriereplanung? Fraglich ist, ob die interessanten und qualifizierten Tätigkeiten immer der „Führungsposition“ im klassischen Sinne entspricht, deren wesentliches Merkmal die „Personal“verantwortung ausmacht. Zumal die wirtschaftliche Modernisierung durchaus auch neue Gelegenheiten für den einzelnen bietet, sich im Betrieb beruflich und persönlich weiterzu-

entwickeln. Von aufstiegsorientierten Nachwuchskräften wird heute mehr erwartet: mehr an fachlicher Breite, mehr soziale Kompetenz und zunehmend Erfahrungen auch in anderen Aufgabenfeldern. Für die Personalentwicklung vor allem größerer Unternehmen heißt das: stärker als bisher sind horizontale Aufgabenwechsel oder die Mobilität zwischen Bereichen, Abteilungen und Standorten zu fördern.

Neue Karrieremuster sind vorrangig für gewerblich-technische Berufe gefragt

Daraus folgt: Gefragt ist künftig eine „andere“ Sicht der Karriere. Die Statusaspekte und die Überbetonung der Personalverantwortung als Voraussetzung für die Positionszuweisung treten zurück. Das ließe sich durchaus mit den Erwartungen junger Abiturienten vereinbaren, die sich keinesfalls allein auf „materielle“ und hierarchiebetonte Faktoren beschränken: Karriere wird von ihnen zunehmend durch Arbeitsinhalte definiert. Durch Freiheitsgrade, die man hat, eine anspruchsvolle und nützliche Aufgabe auszuführen. Es zählt nicht nur der kurzfristige Erfolg oder der äußere Titel. Entscheidend für den einzelnen wird sein, daß es auf längere Sicht zu einer ausgeglichenen Bilanz von attraktiven Arbeitsinhalten und den persönlichen Fähigkeiten und Ansprüchen kommt. Damit deutet sich ein Wandel des Bedeutungsgehalts an, was betriebliche und berufliche Karriere von Fachkräften heißen kann.

Gleichzeitig wird die Konkurrenz um freie und anspruchsvolle Nachwuchspositionen größer – möglicherweise auch wieder „offener“ für die verschiedenen Absolventengruppen. Immer mehr gefragt sind berufliche Kompetenz und neue Karrierewege. Neben

den „Führungs“-Karrieren im klassischen Sinn werden die sog. Fach- und Spezialisten-Karrieren sowie die Projekt-Karrieren bedeutsamer werden; sie müssen verstärkt ausgebaut und auch als qualifikatorische Entwicklungslinien vernetzt werden. In ihrem Stellenwert (Prestige) wie auch in der Honorierung müssen und werden sich die einzelnen Karrieretypen annähern, wenn sie erfolgreich sein sollen für beide Seiten: Unternehmen wie leistungsstarke Absolventen des dualen Systems.

Anmerkungen:

¹ Vgl. Liesering, S.; Schober, K.; Tessaring, M. (Hrsg.): *Die Zukunft der dualen Berufsausbildung*. In: *BeitrAB 186*. Nürnberg 1994; Geißler, K. A.: *Von der Meisterschaft zur Erwerbskarriere. Vier Dynamiken, die die Erosion des dualen Systems der Berufsausbildung gefährden*. In: *Q-magazin (1995) 1/2*, S. 56–63; Schlaffke, W.: *Das duale System steht vor dem Ruin*. In: *Die Welt Nr. 243 v. 17. 10. 1992*

² Schlaffke, W.: *Mit dem Abitur in die Wirtschaft. Berichte des Deutschen Industrieinstituts*. Köln 1969, S. 12

³ Vgl. Herget, H.: *Abiturienten und duales System*. Manuskript für den *Berufsbildungsbericht 1996*. Bonn 1995, S. 2 ff.

⁴ Vgl. Fehér, K.; Herget, H.; Ulrich, J. G.: *Abiturienten nach der Lehre: Studium ja oder nein?* In: *BWP 22 (1993) 4*, S. 8–13 sowie Herget, H.: *Abiturient und duales System, a. a. O.*, S. 6

⁵ Vgl. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie: *Berufsbildungsbericht 1995*. Bonn 1995, S. 1 f., S. 11 ff.

⁶ *Das BIBB hat deshalb die Karriere- und Gleichwertigkeits-Frage zum Ausgangspunkt seines Modernisierungsvorschlags für das duale System gemacht*; vgl. Dybowski, G.; Pütz, H.; Sauter, E.; Schmidt, H.: *Ein Weg aus der Sackgasse – Plädoyer für ein eigenständiges und gleichwertiges Berufsbildungssystem*. In: *BWP 23 (1994) 6*, S. 3–13 sowie Pütz, H.; Sauter, E.: *Zukunftsperspektiven der beruflichen Bildung in Deutschland*. In: *Die berufsbildende Schule 48 (1996) 1*, S. 6–15

⁷ Vgl. zur Anlage der Studie und weitere Ergebnisse: Herget, H.; Beicht, U.; Krekel, E. M.; Ulrich, J. G.: *Zwischenbericht zum Forschungsprojekt (6.6006) „Mobilitätsverhalten und Berufsperspektiven studienberechtigter Fachkräfte in Betrieben und Maßnahmen zu ihrer weiteren Qualifizierung“*. Bonn, Oktober 1995 sowie Krekel, E. M.; Ulrich, J. G.: *Qualifizierungs- und Berufschancen von Nachwuchskräften mit Studienberechtigung*. In: *BWP 25 (1996) 4*

⁸ *Ende 1995/1996 sind dazu – gemeinsam mit der HIS GmbH, Hannover – mehrere Tausend Abiturienten befragt worden.*

⁹ Vgl. Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (Hrsg.): *Zukunftsaufgabe Berufliche Bildung*. Bonn 1995, S. 64 ff.

¹⁰ Die Unternehmen bewerteten 13 Maßnahmen und Angebote nach ihrer Wichtigkeit (5stufige Skala) für ihre eigene Nachwuchspolitik; vgl. ausführlicher Herget/Beicht/Krekel/Ulrich: *Zwischenbericht . . .*, a. a. O., S. 14 ff.

¹¹ Vgl. zu solchen Vorgängen im gewerblichen Bereich und den bildungspolitischen Folgerungen Drexel, I.: *Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich*. Frankfurt/New York 1993; dies.: *Brückenqualifikationen zwischen Facharbeiter und Ingenieur – für eine Revitalisierung von Facharbeiteraufstieg*. In: *BWP* 23 (1994) 4, S. 3–8

¹² Vgl. Stehr, C.: *Aufwärtstrend hat sich bestätigt. Jahresbilanz des Stellenmarkts für Führungskräfte*. In: *Handelblatt Karriere* Nr. 2 vom 12./13. 1. 1996, S. K1

¹³ Eine weitere Analyse ergab, daß 17 Prozent der Industriebetriebe bis 500 Beschäftigte, aber nur 5 Prozent der Betriebe (500–999 Mitarbeiter) die Perspektiven mit „ungenügend“ beurteilten.

¹⁴ Vgl. dazu Krekel, E. M.; Ulrich, J. G.: *Qualifizierungs- . . .*, a. a. O.; ferner Berger, K.; Brandes, H.; Walden, G.: *Fachkräfte in der Einschätzung von Betrieben – Thesen zum Stellenwert der dualen Ausbildung*. In: *BWP* 25 (1996) 1, S. 25 f.

¹⁵ Ähnlich auch Geer, R.: *Facharbeiter in der Industrie – Ende einer Ära?* In: Geer, R.; Hirschbrunn, H.: *Zukunftsperspektiven von Fachkräften in der Industrie*. Köln 1994, S. 34 ff.

¹⁶ Vgl. Althoff, H.: *Hat die wachsende Zahl der Hochschulabsolventen Konsequenzen für den Facharbeiteraufstieg?* In: *BWP* 25 (1996) 1, S. 28; zur Substitution auch: Brandes, H.; Walden, G.: *Werden Ausbildungsplätze auch im Westen immer mehr zur Mangelware?* In: *BWP* 24 (1995) 6, S. 54 sowie Bunk, G. P.; Falk, R.; Zedler, R.: *Zukunft der Facharbeit*. Köln 1995, S. 17 f., S. 74 ff.

¹⁷ Vgl. Herget, H.: *Zwischen Ausbildungsbetrieb und Hochschule. Fachkräfte mit betrieblichem Abschluß und Studienoption*. In: Schöngen, K. (Hrsg.), *Berufseinstieg unter schwierigen Rahmenbedingungen*. Bundesinstitut für Berufsbildung. Der Generalsekretär (Hrsg.) Bielefeld 1994, (Berichte zur beruflichen Bildung, H. 185), S. 83 ff.

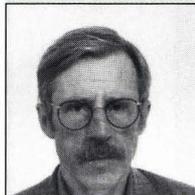
Neue betriebliche Personalpolitiken für das untere und mittlere Management – tragfähige Wege in die Zukunft des Meisters?

Ingrid Drexel



Dr. rer. pol., Diplomsoziologin, ISF München, Arbeitsschwerpunkt: Empirische und theoretische Antworten zu Qualifikation und beruflicher Bildung sowie zum Zusammenhang von Bildungs- und Beschäftigungssystem

Joachim Jaudas



Dr. rer. pol., Diplomsoziologe, ISF München, Arbeitsschwerpunkt: Angestelltensoziologie, Ausbildung und Weiterbildung, Zusammenhang von Bildungs- und Beschäftigungssystem

Der Beitrag stellt neue betriebliche Personalpolitiken im Hinblick auf den Industriemeister dar und zeigt Widersprüche, die in diese eingebaut sind. Die Ergebnisse zweier Studien machen deutlich, daß sich der Meister und die Qualifikationsgruppen in seinem Umfeld in einer tiefgreifenden Restrukturierung befinden, die Bildungs- und Berufsverlaufsmuster ebenso betrifft wie Rollendefinitionen und Kompetenzprofile, daß die aktuelle Diskussion zur Meisterkrise verkürzt läuft und daß der Weg zu tragfähigen Lösungen noch weit ist. Die Befunde unterstreichen die Bedeutung einer Neuordnung der Fortbildung zum Industriemeister für eine Stärkung des Meisters in Betrieb und Gesellschaft.

Die aktuelle Diskussion um die Zukunft des Meisters – Verkürzungen und Verengungen

Über den Meister wird derzeit viel diskutiert – in den Betrieben und in der Wissenschaft. Eine tiefgreifende Meisterkrise wird diagnostiziert, begründet vor allem mit neuen „schlanken“ Formen der Arbeitsorganisation, die wesentliche Funktionen des Meisters auf andere Arbeitskräftegruppen verlagern und den Bedarf an Meistern reduzieren, aber auch mit dem Obsoletwerden ihres traditionellen Führungsstils. Zahlreiche Tagungen