

Joachim Jaudas

**Betriebliche Personalpolitik,
Arbeitsmarktentwicklung
und die neue Rolle des Industriemeisters**

Bericht über eine Telefonbefragung von 100 Betrieben

München 1997

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

Diese Befragung war Teil eines Forschungsprojektes des ISF, das neuen betrieblichen Perspektiven im Bereich des mittleren und unteren Managements gewidmet war (Projektbearbeitung: Dr. Ingrid Drexel und Dr. Joachim Jaudas). Es wurde im Rahmen eines Forschungsverbundes durchgeführt, in dem gemeinsam von wissenschaftlichen Instituten und Experten aus Unternehmen die Rolle des Meisters und des mittleren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten untersucht, Zukunftsszenarien erarbeitet und der weitere Forschungs- und Gestaltungsbedarf ermittelt wurden.

Die Arbeit des Forschungsverbundes wurde vom Programm Arbeit und Technik des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie gefördert.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung | 3 |
| 1 Die Erhebung | 5 |
| 1.1 Zielsetzung | 5 |
| 1.2 Durchführung | 5 |
| 1.3 Die befragten Betriebe | 7 |
| 2 Betriebliche Veränderungen | 11 |
| 2.1 Neue Formen der Arbeitsorganisation | 11 |
| 2.2 Die Meisterebene im Betrieb | 15 |
| 3 Die neue Rolle des Meisters | 19 |
| 4 Der Zugang zur Meisterposition | 23 |
| 4.1 Zugangswege zum mittleren und unteren Management | 23 |
| 4.2 Formalqualifikation | 25 |
| 4.3 Die Förderung der Meisterausbildung | 26 |
| 5 Der Arbeitsmarkt der Industriemeister | 31 |
| 6 Neue Tätigkeitsfelder für Meister | 38 |
| 7 Neue Konkurrenzen | 43 |
| 7.1 Meister und Techniker | 43 |
| 7.2 Meister und Ingenieure | 45 |
| 8 Die Zukunft des Meisters - eine Zusammenfassung | 52 |

Einleitung

Der hier vorgelegte Bericht über eine telefonische Befragung von 100 Industriebetrieben war der erste Teil eines Forschungsprojektes, das als wissenschaftliche Zielsetzung hatte, die für den mittleren Qualifikationsbereich relevanten Konzeptionen betrieblicher Personalpolitik auf dem Hintergrund veränderter Arbeitsmarktlagen und ihre Bedeutung für Situation und Zukunft der Berufsgruppe des Meisters zu untersuchen. Im Mittelpunkt standen dabei Fragen nach Einsatz und Rekrutierung, nach veränderten Qualifikationsanforderungen sowie nach neuen Mustern von Aufstieg und Beförderung. Die gesellschaftspraktische Zielsetzung des Projektes war es, einen Beitrag zu leisten zu einer tragfähigen Neudefinition der künftigen Rolle des Meisters und damit verbunden auch zur anstehenden Neuordnung der Meisterausbildung in der Metallindustrie.

Der hier in ihren Ergebnissen vorgestellten Telefonerhebung folgten acht Fallstudien in ausgewählten westdeutschen Betrieben, in denen besonders relevante personalpolitische Problemkonstellationen und Problemlösungsmuster vertiefend untersucht wurden. Zusätzlich wurden vier Kurzfallstudien in ostdeutschen Betrieben durchgeführt, um die Besonderheiten der Situation des Meisters in den neuen Bundesländern zu erfassen. Weiterhin wurden Expertengespräche in Institutionen der Meisterausbildung (Bildungseinrichtungen der Industrie- und Handelskammern, Meisterverbände) geführt, wobei der Schwerpunkt auf Fragen der Meisterausbildung und der Arbeitsmärkte für Meister lag.

1 Die Erhebung

1.1 Zielsetzung

Die Befragung, über deren Ergebnisse hier berichtet wird, diente im Rahmen des Forschungsprojekts einer ersten Orientierung über die Entwicklung im Meisterbereich und in den benachbarten Positionen der Vorarbeiter, Schichtführer, Einsteller und der technischen Spezialisten. Damit wurde ein breiter Überblick über Zusammenhänge und Entwicklungen gewonnen, die in dieser Fragestellung eine Rolle spielen. Im einzelnen wurden zu den folgenden Themen Informationen erhoben:

- (1) Betriebliche Umstrukturierungen und ihre Folgen für den Bereich des unteren und mittleren Managements
- (2) Die neue Rolle des Meisters
- (3) Der Zugang zur Meisterposition
- (4) Die Förderung der Meisterausbildung
- (5) Meister ohne Meisterstellen im Betrieb ("Meisterüberhang") und auf dem Arbeitsmarkt
- (6) Neue Tätigkeitsfelder für Meister
- (7) Substitution der Meister durch andere Berufsgruppen wie Ingenieure, Techniker oder qualifizierte Facharbeiter

1.2 Durchführung

In der Umfrage wurden in der in der Zeit vom April bis Juni 1995 100 Betriebe mit jeweils über 500 Beschäftigten am Telefon befragt.

Um ein Gespräch zu verabreden, wurden die Betriebe angeschrieben, jeweils adressiert an die Personalabteilung. Einige Tage später wurde angerufen, um einen Gesprächstermin zu vereinbaren oder - das gelang aber nur in einem Fall - gleich das Gespräch zu führen. Der Aufwand für die Gesprächsanbahnung der 100 Interviews war erheblich: 136 Betriebe wurden angeschrieben und 585 Anrufe mußten geführt werden. 18 Betriebe wollten keine Auskunft geben, elf stellten sich als zu klein heraus und sieben hatten einen Rückruf zugesagt, der auch nach mehrmaligem Nachfragen nicht kam.

Die Gespräche dauerten zwischen einer Viertelstunde und einer Stunde. Sie wurden meist mit dem Leiter des Personalwesens selbst oder mit dem Leiter der Personalentwicklung geführt. In einigen Fällen verwiesen die angesprochenen Personalleiter an die Fertigungsleiter, entweder weil sie selbst noch nicht lange genug im Betrieb waren, um die Meistersituation genau zu kennen, oder weil sie meinten, daß hier die Fachleute aus der Fertigung besser Bescheid wüßten.

Die Gespräche wurden anhand eines Leitfadens geführt, der auf der Basis von Hypothesen entwickelt worden war. Im Laufe der ersten Gespräche wurden aufgrund der darin gewonnenen Erfahrungen kleinere Korrekturen vorgenommen.

Wir versuchten, in den Gesprächen zwei Typen von Informationen zu erheben:

Zum einen wollten wir Fakten über die aktuelle Entwicklung im Meisterbereich im jeweiligen Betrieb erhalten. Auf solche Fragen gibt es relativ eindeutige Antworten. Dasselbe gilt für kategoriale und quantitative Angaben, etwa Branche oder Betriebsgröße. Diese Angaben haben wir in einem Antwortschema festgehalten und hinterher vercodet. Daraus entstanden tabellarische Auswertungen, in denen verschiedene Variablen zueinander in Beziehung gesetzt werden konnten, um typische Strukturen und Zusammenhänge zu finden.

Zum anderen wollten wir Hintergründe erfahren und Argumentationslinien identifizieren, die in der Meisterpolitik der Betriebe eine Rolle spielen. Die

hier erhaltenen Aussagen hätte man nur unter Verlust von vielen Nuancen und entscheidenden Details in ein Antwortschema pressen können. Deshalb wurden zu diesen Gesprächsteilen Notizen angefertigt, die hinterher in Gesprächsprotokollen festgehalten wurden.

Diese Mischung aus quantifizierendem und explorativem Vorgehen brachte als Ergebnis der Telefongespräche eine Mischung aus faktenreichen Informationen und detailreichem Hintergrundmaterial.

Eine Begrenzung der Gespräche ergab sich durch den zeitlichen Rahmen. Obwohl die Gespräche bis auf einen Fall, wo das Interview beim ersten Anruf zustande kam, vorher verabredet waren, ergab sich aus der Telefonsituation und natürlich aus der nicht unbegrenzten Zeit der Interviewpartner immer ein enges Zeitlimit. Zudem war durch die Ablaufplanung innerhalb des Projektes eine klare Begrenzung gegeben. Deshalb konnten nicht immer alle Fragestellungen und Probleme bis ins Detail erörtert werden.

1.3 Die befragten Betriebe

Regionale Verteilung

Die Betriebe wurden einem Sample entnommen, das 1988 bereits für eine Telefonumfrage im ISF München benutzt worden war. Da es damals u.a. um duale Ausbildung im tertiären Bereich ging, wurden bei der Festlegung des Samples Betriebe, in denen für die baden-württembergischen Berufsakademien ausgebildet wird, stärker gewichtet. Deshalb sind die baden-württembergischen Betriebe überproportional vertreten.

Aus anderen Gründen (z.B. Betriebsstillegungen seit 1988) reduzierte sich das Sample, und es mußte deshalb ergänzt werden. Um mögliche Substitutionsprozesse von Meistern durch dual ausgebildete Ingenieure erfassen zu können,

wurden Betriebe einbezogen, die an der Ausbildung der "Nordakademie", einer Anfang der 90er Jahre neu geschaffenen dualen Fachhochschule, beteiligt sind. Das hat zu einer überproportionalen Vertretung der Region um Hamburg geführt.

Branchen

Der Großteil der Betriebe gehörte zu den Branchen Chemische Industrie, Elektroindustrie und Maschinenbau. Da das Auswahlkriterium bei der Zusammenstellung des Samples die Zugehörigkeit zum entsprechenden Industrieverband war, kamen auch einige Firmen in die Auswahl, deren Branchenzugehörigkeit nicht ganz eindeutig ist, z.B. die Papierindustrie oder die Schreibgeräteproduktion. Zudem fanden sich Unternehmen im Sample, die eine Mischproduktion haben, beispielsweise die Hersteller von optischen Geräten, die zugleich zum Bereich der feinmechanischen Produktion gehören. Wir haben diese Betriebe unter "andere Branchen" subsumiert.

Die Verteilung der Betriebe nach Branchen sah wie folgt aus:

| Branche | Zahl der Betriebe |
|---------------------|--------------------------|
| Chemische Industrie | 27 |
| Elektroindustrie | 24 |
| Maschinenbau | 40 |
| Andere Branchen | 9 |
| | 100 |

Fertigungstyp

Wir haben bei den einzelnen Betrieben auch nach dem jeweils vorherrschenden Fertigungstyp gefragt und das folgende Bild erhalten:

| Fertigungstyp | Zahl der Betriebe |
|----------------------------|--------------------------|
| Einzelfertigung | 12 |
| Kleinserienfertigung | 18 |
| Serienfertigung | 33 |
| Prozeßfertigung | 24 |
| Mischformen | 10 |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 3 |
| | 100 |

Betriebsgröße

Die Betriebsgröße war eine Vorgabe des Forschungsverbunds: Es sollten ausschließlich Großbetriebe befragt werden. Diese Vorgabe ergab sich aus der Arbeitsteilung im Forschungsverbund, in der die Situation der Meister in kleinen und mittleren Betrieben in gesonderten Teilprojekten untersucht wird. Wir haben die Zahl der Beschäftigten als Größenkriterium genommen und nur Betriebe mit mehr als 500 Arbeitern und Angestellten einbezogen. Es ergab sich die folgende Verteilung:

| Betriebsgröße | Zahl der Betriebe |
|----------------------------|--------------------------|
| bis zu 1.000 Beschäftigte | 39 |
| bis zu 5.000 Beschäftigte | 47 |
| bis zu 10.000 Beschäftigte | 10 |
| über 10.000 Beschäftigte | 4 |
| | 100 |

2 Betriebliche Veränderungen

2.1 Neue Formen der Arbeitsorganisation

In den Gesprächen wurde nach der Einführung von neuen Konzepten der Arbeitsorganisation in Form von Gruppenarbeit gefragt. Zwar gibt es auch andere Umstrukturierungen, die weitreichende Veränderungen der Arbeitsorganisation mit sich bringen (etwa die Integration der Wartung und Instandhaltung in die Produktion oder Veränderungen der betrieblichen Hierarchie) und mit neuen Tätigkeits- und Funktionszuschnitten der jeweiligen Positionsträger verbunden sind. Wir gingen jedoch davon aus, daß sich die Meistersituation am vielfältigsten durch die Einführung der Gruppenarbeit ändert.

In 69 Betrieben wurde angegeben, daß es Gruppenarbeit gibt. In den restlichen Betrieben gibt es noch keine Gruppenarbeit, durchaus aber Veränderungen, in denen Teilaspekte der Gruppenarbeit wie Funktionsintegration, Arbeitsanreicherung, Straffung des Managements realisiert werden. Insgesamt ergab sich für den Einführungsstand der Gruppenarbeit das folgende Bild:

Neue Formen der Arbeitsorganisation (nach Branchen)

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Eingeführt | 56 % | 75 % | 68 % | 69 % |
| Nicht eingeführt | 44 % | 21 % | 30 % | 29 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 0 % | 4 % | 2 % | 2 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Die Einführung der Gruppenarbeit war in den untersuchten Betrieben meist Teil einer umfassenden Reorganisation mit weitreichenden Folgen für die betriebliche Situation der jeweiligen Beschäftigten und häufig verbunden mit Personalabbau. Diese Gleichzeitigkeit verschiedener Veränderungen erlaubt es selten, die festgestellten Folgen eindeutig der einen oder anderen Maßnahme zuzuordnen. Es ist dann beispielsweise nicht genau feststellbar, ob die Reduzierung der Meister nun ihre Ursache hat in einer im Rahmen der neuen Arbeitsorganisation gewollten Enthierarchisierung oder ob sie dem allgemeinen Personalabbau geschuldet ist.

Die Formen der Gruppenarbeit sind in den einzelnen Betrieben der Befragung sehr verschieden. Die Unterschiede bestehen einmal im Grad der Neugliederung der Organisationsstrukturen und der Funktionszuschnitte. Die geringsten Veränderungen finden sich dort, wo die Arbeitsgruppe innerhalb einer bestehenden Abteilung aus den dort Beschäftigten gebildet wird und verschiedene Aufgaben, wie Aufteilung der Gruppe auf die Arbeitsplätze oder Urlaubseinteilung, vom Meister an die Gruppe delegiert worden sind. Ansonsten nimmt

der Meister aber weiterhin alle wichtigen Funktionen wahr. Insbesondere ist er weiterhin für die Kontakte mit anderen betrieblichen Stellen und insbesondere mit externen Bereichen zuständig.

Bei anderen Modellen umfaßt die Umstrukturierung größere Betriebsbereiche; alle Funktionen, die für die Herstellung eines bestimmten Produkts notwendig sind und die aus ehemals getrennten Betriebsbereichen kommen, werden dem Fertigungsbereich angegliedert. Das hat weitreichende Konsequenzen: Die Arbeitsplätze der Arbeitsvorbereiter oder Fertigungsplaner, die früher von der Fertigung räumlich getrennt im technischen Büro gearbeitet haben, werden in die Fabrik verlegt; es entstehen Kontakte zu anderen Betriebsbereichen, die früher über den Meister oder den Betriebsleiter gelaufen sind; die Arbeitsgruppen rufen ihr Material - im Rahmen bestehender Einkaufsverträge - direkt beim Lieferanten ab; und sie sind für alle Arbeiten am Produkt bis zu dessen vollständiger Fertigstellung und Qualitätsprüfung verantwortlich. Entsprechend ändert sich der Aufgaben- und Verantwortungsbereich des Meisters und der anderen Angehörigen des unteren und mittleren betrieblichen Managements.

Die Unterschiede bestehen zum anderen in den Gruppenstrukturen. Es gibt unterschiedliche Formen der Arbeitsplatzrotation und der Mehrfachqualifikation der Gruppenmitglieder. Es gibt Gruppen, in denen die Trennung zwischen Maschinenbedienern und Einstellern durch Zusammenlegen dieser Tätigkeiten weitgehend aufgehoben ist, und es gibt andere, in denen diese Spezialisierungen bleiben und Rotation nur innerhalb der jeweiligen Statusgruppe der angelernten Arbeiter bzw. der Facharbeiter stattfindet.

Am ehesten finden sich neue Formen der Arbeitsorganisation in Betrieben mit Großserienfertigung: 79 % dieser Betriebe aus unserer Befragung haben bereits Gruppenarbeit eingeführt. In der Prozeßfertigung hingegen ist dies mit 46 % der befragten Betriebe am geringsten, aber doch immer noch so hoch,

daß fast jeder zweite Betrieb eine neue Arbeitsorganisation praktiziert. Einzelheiten zeigt die folgende Tabelle:

Neue Formen der Arbeitsorganisation (nach Fertigungstyp)

| | Einzel- fertigung | kleine Serien | große Serien | Prozeß- fertigung | in allen Betrieben |
|-------------------------------|----------------------|------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|
| Eingeführt | 75 % | 72 % | 79 % | 46 % | 69 % |
| Nicht eingeführt | 25 % | 22 % | 18 % | 54 % | 29 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 0 % | 6 % | 3 % | 0 % | 2 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Nur in wenigen Betrieben, nämlich in 13, gibt es bisher eine Betriebsvereinbarung über die Einführung von Gruppenarbeit. In den Gesprächen wurde immer wieder betont, daß eine Betriebsvereinbarung zumindest in der Anfangsphase der Gruppenarbeit nur hinderlich sei, weil sie zu unflexible Verhältnisse schaffe. Bei der Einführung der Gruppenarbeit aber sei es notwendig, daß ständig die Möglichkeit zu neuen Abmachungen bestehe, um so rasch neue Erfahrungen umzusetzen. Erst nach einiger Zeit sollten dann Regelungen zwischen dem Betrieb und den Arbeitsgruppen bzw. zwischen dem Betrieb und der Arbeitnehmervertretung getroffen werden. In vielen Gesprächen wurde auch betont, daß die Betriebsräte bei der Einführung der Gruppenarbeit kooperativ mitarbeiten, weil sie in den Ergebnissen der Gruppenarbeit viele Vorteile für die Beschäftigten, insbesondere im Hinblick auf Arbeitsanreicherung, sehen.

2.2 Die Meisterebene im Betrieb

In der Befragung wurde auch die hierarchische Struktur des unteren und mittleren Managements erhoben, indem nach der Zahl der Ebenen gefragt wurde, die es zwischen den Arbeitern und dem Meister gibt. Es ergab sich das folgende Bild:

| Ebenen zwischen Meister und Werkern | | | | |
|--|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
| Keine Ebene | 30 % | 21 % | 33 % | 29 % |
| 1 Ebene | 22 % | 22 % | 32 % | 26 % |
| 2 Ebenen | 22 % | 4 % | 5 % | 9 % |
| Keine Meister | 4 % | 21 % | 10 % | 10 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 22 % | 37 % | 20 % | 35 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Diese Tabelle zeigt, daß in der Chemischen Industrie, also dort wo die Gruppenarbeit noch am wenigsten praktiziert wird (in 56 % der befragten Betriebe; s. Tabelle "Neue Formen der Arbeitsorganisation", S. 10), am häufigsten noch 2 Führungsebenen unterhalb des Meisters zu finden sind. In der Elektrotechnischen Industrie hingegen, wo die Gruppenarbeit am verbreitetsten ist (75 % der Betriebe), finden sich 2 Führungsebenen unterhalb des Meisters nur in 4 % der Betriebe. Dieser Befund läßt annehmen, daß mit der Einführung der Grup-

penarbeit in vielen Fällen die Führungsebenen unter dem Meister - und das sind die Einrichter, die Vorarbeiter, die Schichtmeister - aufgelöst wurden.

Eine gezielte Auswertung der Befragungsdaten bestätigte diese Annahme: in 47 % der befragten Betriebe, in denen es Gruppenarbeit gibt, fehlen die Ebenen unterhalb des Meisters, während in den anderen Betrieben dies nur für 19 % gilt.

Ein gutes Drittel der Betriebe (35 %) ließ sich bei der Frage nach den hierarchischen Ebenen nicht zuordnen, weil die betrieblichen Strukturen zu uneinheitlich waren, weil die Meisterebenen nicht eindeutig definiert waren oder weil es nicht immer klar war, ob die in Frage kommenden Positionen (z.B. des Einrichters) eine Führungsaufgabe oder eher eine Spezialistenfunktion bedeuten.

In 10 % der Betriebe (in der Elektrotechnischen Industrie sogar in 21 %; s. Tabelle auf S. 14) gibt es den Meister nicht mehr. Bei näherem Nachfragen zeigte es sich aber meist schnell, daß es auch in diesen Betrieben Aufgabenbereiche gibt, die der klassischen Meistertätigkeit weitgehend entsprechen, und daß es Funktionsträger gibt, die sich nicht allzu sehr von Meistern in anderen Betrieben unterscheiden. Einzelheiten über den Hintergrund dieser Entwicklungen und den zugrundeliegenden betrieblichen Strategien müssen allerdings einer eingehenden Untersuchung in Betriebsfallstudien vorbehalten bleiben. Zwei Beispiele für meisterlose Betriebe seien aber hier genannt.

In einem Betrieb der Elektrotechnik hat es nie Meister gegeben. Die entsprechenden Funktionsträger wurden in Anlehnung an die Bezeichnungen in den technischen Büros *Untergruppenleiter* genannt. Mit der Einführung von Gruppenarbeit in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen änderte sich ihr Titel dann in *TAG-Leiter*.

In einem anderen elektrotechnischen Betrieb wird der Meister als typische Führungsposition in der mechanischen Fertigung angesehen. Anders hingegen

in den Bereichen der Leiterplattenbestückung, im Prüffeld und in der Endmontage: Dort werden häufig die Aufgaben des mittleren Managements von Technikern wahrgenommen. Die Meisterbezeichnung fällt weg und wird ersetzt durch Bezeichnungen wie *Leiter der Bestückung*, *Prüffeldleiter* und *Leiter der Endmontage*.

Es wurde bereits gezeigt, daß mit Einführung der Gruppenarbeit häufig (nämlich in 47 % der hier befragten Betriebe) die Führungsebenen unterhalb des Meisters aufgelöst wurden. Die Meisterebene selbst aber ist nur in einigen wenigen Fällen weggefallen. Auch wenn sich die Aufgabenstellung stark verändert hat, war man doch in den allermeisten Betrieben der Meinung, daß es zwischen den Arbeitsgruppen und der Fertigungsleitung noch eine Ebene geben muß, auf der Meister tätig sind oder Funktionsträger mit ähnlichen Aufgaben, aber anderer Bezeichnung. So hat z.B. ein Maschinenbaubetrieb Arbeitsgruppen mit Gruppensprechern gebildet und darüber die Ebene der *Teamleiter* geschaffen, die den Betriebsleitern unterstellt sind. Die Meisterfunktionen sind z.T. auf die Gruppe, z.T. auf den Teamleiter übergegangen.

Es gab nur einige wenige Betriebe, in denen bei der Einführung der Gruppenarbeit die Meister vollständig verschwunden sind, d.h. auch nicht mehr im neuen Gewand des TAG-Leiters oder des Teamleiters mit veränderten Funktionen auftauchen. In diesen Fällen wurden dann die Aufgaben der Meister vollständig neu verteilt: Teils gingen sie an die Arbeitsgruppen bzw. deren Gruppensprecher, teils an die Leitungsebene, die früher oberhalb der Meisterebene angesiedelt war. Von den zehn Betrieben, die den Meister dem Namen nach nicht mehr haben, waren das aber wiederum nur einige wenige. Bei der Mehrzahl dieser zehn Betriebe wurde schon im kurzen Telefongespräch deutlich, daß es nach wie vor Meister der Qualifikation nach gibt, die in einer Führungspositionen tätig sind.

3 Die neue Rolle des Meisters

Die Rolle des Meisters hat sich in einem Großteil der befragten Betriebe verändert. Das hat verschiedenartige Ursachen, die nicht immer eindeutig auseinandergehalten werden können: die neue Arbeitsorganisation; Anforderungen, die sich aus veränderten Technologien ergeben; gestiegene Erwartungen an Führungs- und Sozialkompetenz; Auswirkungen eines neuen Selbstverständnisses von beruflicher Arbeit.

Die folgende Tabelle zeigt, daß fast drei Viertel der befragten Betriebe über Änderungen der Rolle des Meisters berichteten. Zwischen den einzelnen Branchen gibt es dabei nur geringe Unterschiede, außer daß der Befund für den Maschinenbau auf eine gewisse Umstrukturierungsresistenz in dieser Branche schließen läßt: Immerhin noch fast ein Viertel der Betriebe gab an, daß sich die Rolle des Meisters nicht geändert hat.

Änderung der Rolle des Meisters

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ja | 70 % | 75 % | 68 % | 72 % |
| Nein | 15 % | 13 % | 22 % | 17 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 15 % | 12 % | 10 % | 11 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Um über diesen summarischen Befund hinaus genauer zu erfahren, in welche Richtung sich die Rolle des Meisters entwickelt, brachten wir dieses Thema als offene Frage in das Gespräch ein. Die Antworten der 62 Betriebe, die hierzu Angaben machten, sind vielschichtig ausgefallen. Die meisten Befragten nannten höhere Anforderungen an die **sozialkommunikative Kompetenz**. Mehr als die Hälfte der Befragten sah auf diesem Gebiet Entwicklungsbedarf: Motivation der Mitarbeiter, Menschenführung, Moderation, Konflikte lösen, Diskussionsprozesse in Gang setzen, Coaching - das waren Stichworte, die hier gegeben wurden.

Führungsqualitäten wurden meist im Zusammenhang mit der sozialkommunikativen Kompetenz erwähnt, nicht isoliert davon. Es wurde deutlich, daß vom Meister heute ein mitarbeiterorientierter Führungsstil erwartet wird, der nicht über Anweisung und Ausführung funktioniert, sondern über das gemeinsame Gespräch.

Die starke Betonung sozialkommunikativer Kompetenz als neuen Bestandteil der Rolle des Meisters heißt aber nicht, daß statt des technischen Fachmanns mit Führungsqualitäten und kostenbewußtem Denken der Sozialpädagoge gefragt wäre. An zweiter Stelle wurden nämlich **organisatorische und administrative Fähigkeiten** sowie **unternehmerisches Denken** als wichtiger Bestandteil der neuen Rolle des Meisters angesprochen. Von den Meistern wird erwartet, daß sie einen Betriebsbereich organisatorisch im Griff haben und daß sie kostenbewußt denken.

In der öffentlichen Diskussion zur Zukunft des Meisters findet sich häufig die Meinung, daß die künftige Rolle der Meister sehr stark im Bereich des *coaching*, des Moderierens und des Managements läge. Wir stellten deshalb eine gesonderte Frage nach der **technischen Qualifikation** der Meister, um zu erfahren, ob nach Einschätzung der betrieblichen Experten diese in Zukunft we-

niger bedeutsam wird und hinter die sozialkommunikative Kompetenz und die Managementqualitäten zurücktritt.

Lediglich 17 der 100 Befragten waren der Ansicht, daß die technische Qualifikation für die Meister in Zukunft weniger bedeutsam wird, während 64 deziert der Meinung waren, daß die technische Qualifikation für den Meister auch in Zukunft wichtig ist. 19 Befragte äußerten sich nicht eindeutig zu dieser Frage. Nach Branchen aufgeschlüsselt, ergab sich folgendes Bild:

Technische Qualifikation der Meister

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Wird weniger bedeutsam | 7 % | 8 % | 30 % | 17 % |
| Bleibt wichtig | 67 % | 63 % | 63 % | 64 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 26 % | 29 % | 7 % | 19 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Hier zeigt sich also, daß über die Branchen hinweg ein fast gleichbleibender Teil der Befragten (zwischen 63 und 67 %) der Meinung ist, daß die technische Qualifikation für den Meister auch weiterhin von Bedeutung ist. Was auffällig ist: In der Chemischen Industrie und in der Elektroindustrie waren es immerhin 25 % der Befragten, die hier keine genauen Angaben machen konnten, die sich also nicht sicher waren, in welche Richtung die Entwicklung gehen würde. Im Maschinenbau hingegen waren nur 7 % unsicher, dafür aber

30 % der Meinung, daß die technische Qualifikation tatsächlich weniger wichtig wird.

Die Veränderung der Rolle der Meister wird oft ausgelöst durch Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation. Hier werden Aufgabenbereiche neu festgelegt, und das modifiziert auch den Tätigkeitszuschnitt des Meisters. Aufgaben und Funktionen werden an die Arbeiter und Gruppensprecher abgegeben, andere werden vom Betriebsleiter oder Fertigungsleiter übernommen, wieder andere ergeben sich durch die Anlagerung von Funktionen, die früher außerhalb der Fertigung lokalisiert waren.

Wir haben unsere Gesprächspartner gefragt, welche Aufgaben die Meister an die Arbeitsgruppen bzw. deren Sprecher abgegeben haben. Als erstes wurden dispositive Funktionen genannt: Aufteilung der Arbeiten auf die Arbeitsplätze sowie Materialdisposition. Als zweites wurde das Zeitmanagement angesprochen: Festlegung der Arbeitszeiten und Urlaubsplanung. Hier werden in manchen Betrieben weitreichende Entscheidungen von den Arbeitsgruppen selbst getroffen, beispielsweise darüber, wann im Rahmen eines bestimmten Zeitbudgets die Produktion herunter- oder hochgefahren wird. Damit haben die Meister zentrale Aufgaben abgegeben. Ihre Aufgabe ist es jetzt, die Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in der Gruppe voranzutreiben und natürlich immer auch dafür zu sorgen, daß die betrieblichen Interessen gewahrt bleiben.

4 Der Zugang zur Meisterposition

4.1 Zugangswege zum mittleren und unteren Management

Der traditionelle Aufstieg des Arbeiters in eine Meisterposition hat sich in mehreren Dimensionen verändert.

Durch die betrieblichen Umstrukturierungen sind in einem Teil der befragten Betriebe Führungs- und Aufsichtspositionen unterhalb der Meisterebene weggefallen. Damit sind die Möglichkeiten, stufenweise in eine volle Meisterverantwortung hineinzuwachsen, nicht mehr gegeben. In 29 der 100 befragten Betriebe (s. Tabelle "Ebenen zwischen Meister und Werkern", S. 14) ist der Meister jetzt die unterste Führungskraft, und so fehlen dem Weg zur Meisterverantwortung in diesen Betrieben die traditionsreichen Stufen des Einstellers, Vorarbeiters oder Schichtführers. Damit hat der Betrieb auch nicht mehr die Möglichkeit, einen Arbeiter über eine längere Zeit hinweg in einer Führungs- oder Aufsichtstätigkeit zu beobachten: Es fehlen die "Junior-Positionen", aus denen der Betrieb seine Meister rekrutieren könnte. Eine gewisse Reserviertheit gegen die Vorschrift der Formalqualifikation (s. Abschnitt 4.2.) bei der Besetzung von Meisterstellen, die sich bei Vorgesetzten in der Produktion häufig findet, dürfte damit zusammenhängen: Die jahrelange Beobachtung eines Mitarbeiters in einer verantwortlichen Position ergibt umfassendere Bewertungsgrundlagen als die bloße Tatsache einer Meisterausbildung, argumentieren Fertigungs- und Produktionsleiter.

Auch für den Mitarbeiter selbst - so kann vermutet werden - sind diese Zwischenpositionen seines beruflichen Aufstiegs von Bedeutung. Er kann hier sehen, ob ihm eine Führungstätigkeit liegt und ob es für ihn überhaupt Sinn macht, sich beispielsweise zum Meister ausbilden zu lassen, um sich dann für eine Meisterstelle zu bewerben.

Insgesamt ist die Zahl der Betriebe ohne Zwischenebene zwischen Meister und Werker (29 der 100 befragten Betriebe) größer als die ohne Meister (10 der 100 befragten Betriebe). Das legt den Schluß nahe, daß von den Umstrukturierungen die Führungs- und Aufsichtspositionen unterhalb der Meisterebene stärker betroffen sind als die Meisterpositionen selbst. Auch wenn ein Teil dieser Positionen im neuen Gewand der Gruppensprecher wieder auftaucht, gibt es hier doch weitreichende Einschnitte. Die Vermutung, daß Vorarbeiter, Einsteller usw. die eigentlichen Verlierer der Umstrukturierung sind, wurde in vielen Gesprächen bestätigt.

In Betrieben mit Gruppenarbeit hat sich teilweise eine Zwischenebene erhalten. Die Gruppensprecher und Gruppensprecherinnen sind in manchen Fällen frühere Führungs- und Aufsichtspersonen, die entweder von den Gruppenmitgliedern gewählt oder vom Betrieb ernannt bzw. vorgeschlagen wurden. In anderen Fällen bilden sich mit der Position der Gruppensprecher wieder solche Zwischenpositionen heraus. Es gibt aber auch Betriebe, in denen ausdrücklich darauf hingewiesen wurde, daß die Gruppensprecher keinerlei Führungs- oder disziplinarische Funktion, sondern ausschließlich Sprecherfunktion haben.

Oft verlieren aber in den Betrieben mit Gruppenarbeit die früheren Einsteller und Vorarbeiter ihre spezielle Aufgabenstellung. Die Arbeiter werden nun selbst geschult, neben ihrer ausführenden Tätigkeit auch ihre Maschinen einzustellen. Damit aber verschwindet die Sonderstellung der Einrichter, sie werden wieder den anderen Arbeitern gleichgestellt. Die Aufgaben der Vorarbeiter werden in der Gruppenarbeit entweder von der Gruppe gemeinsam oder von den Gruppensprechern wahrgenommen.

In vielen Gesprächen ist uns gesagt worden, daß es aus diesen Gründen für Vorarbeiter und Einsteller nicht immer einfach ist, sich mit ihrem neuen Status, d.h. mit dem Verlust einer Sonderstellung, abzufinden und sich in die

Gruppe zu integrieren, die erwartet, daß der Einsteller nun "auch mal den Besen in die Hand" nimmt.

4.2 Formalqualifikation

Eine weitere Änderung im Zugang zur Meisterposition ist die zunehmende Bindung an die **Meisterprüfung**. In 81 der 100 befragten Betriebe ist sie heute Voraussetzung, um auf eine Meisterstelle zu kommen.

Das hängt nach den Aussagen in den Interviews zum einen mit den gestiegenen technischen Anforderungen an die Meister zusammen. Zum anderen hat es aber auch mit dem Angebot an Meistern zu tun, von denen es meist genügend im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt gibt. So hat heute ein Facharbeiter kaum noch Chancen, in eine Meisterstelle aufzusteigen, ohne daß er eine Meisterausbildung durchläuft: Nur in 14 % der befragten Betriebe ist die Meisterprüfung noch nicht Voraussetzung bei der Besetzung einer Meisterstelle.

In 44 der 100 befragten Betriebe werden auch Techniker auf Meisterstellen eingesetzt. Dies sind dann meist Positionen in Bereichen, in denen ein sehr hohes technisches Wissen verlangt wird, beispielsweise in Prüffeldern in der Elektroindustrie: Dort ist dementsprechend auch in 71 % der befragten Betriebe der Technikertitel dem Meistertitel als Voraussetzung für die Ausübung einer Meisterfunktion gleichgestellt, während dies in der Chemischen Industrie nur in 36 % der befragten Betriebe und im Maschinenbau in 48 % der befragten Betriebe der Fall ist.

In fast allen Gesprächen wurde deutlich, daß auch die Meisterprüfung lediglich *notwendige* Voraussetzung ist für die Besetzung einer Meisterstelle. Was dazukommen muß, ist die Führungsqualifikation, die durch die Meisterprüfung keinesfalls schon als bestätigt gilt. In den Gesprächen wurde immer wie-

der darauf hingewiesen, daß es unter den Meistern, die bisher noch auf eine Meisterstelle warten, auch solche gibt, die für diese Tätigkeit gar nicht in Frage kommen, weil ihnen nach Meinung der Verantwortlichen im Betrieb die verlangten Führungsqualitäten fehlen. So wurde häufig auch bemängelt, daß in der Meisterausbildung die Entwicklung der Führungsqualifikation nicht genügend gefördert wird.

In vielen Betrieben gibt es deshalb interne Förderprogramme, die in verschiedenen Stufen die Qualifikationen vermitteln, die für Tätigkeiten im unteren und mittleren Management als notwendig angesehen werden.

4.3 Die Förderung der Meisterausbildung

Die Facharbeiter gehen zum Meisterkurs teils aus eigener Initiative, teils auf Anregung durch den Betrieb. In jedem Fall bedeutet dies einen beträchtlichen Aufwand an Zeit, Geld und Durchhaltevermögen. Es gibt Meisterausbildungen, die nach Feierabend und am Wochenende stattfinden, und solche, die im Vollzeitunterricht durchgeführt werden. Für bestimmte Fachrichtungen sind zentrale Schulen eingerichtet worden, so z.B. für den Meister in der Papiertechnik oder für den Pharmameister. Zahlreiche Kurse werden von den Industrie- und Handelskammern, die auch die Abschlußprüfungen durchführen, angeboten. Große Unternehmen führen die Meisterkurse selbst oder in Kooperation mit anderen Unternehmen durch. Schließlich gibt es auch noch freie Schulträger und gewerkschaftsnahe Einrichtungen.

In den Interviews wurde nach Art und Umfang der Meisterförderung im Betrieb gefragt, insbesondere, ob es eine allgemeine Förderung gibt, auf die jeder Mitarbeiter einen Anspruch hat.

In 61 der 100 befragten Betriebe gibt es eine allgemeine Meisterförderung, die jedem Mitarbeiter zusteht, der die Meisterschule besuchen will. In 17 der 100

befragten Betriebe gibt es keinerlei Förderung. Das wird damit begründet, daß der Arbeitsmarkt mit Meistern gesättigt ist und daß es im Betrieb schon genug Facharbeiter gibt, die bereits die Meisterprüfung abgelegt haben und auf eine Meisterstelle warten.

In den restlichen Betrieben gab es keine eindeutigen Regelungen, vielmehr wird dort von Fall zu Fall entschieden, in welcher Weise der Betrieb eine Meisterausbildung fördert. So gab es Betriebe, in denen Mitarbeiter dann gezielt eine Förderung erhalten, wenn sie bereits für eine bestimmte Meisterstelle vorgesehen sind.

Die Förderung ist teilweise in Betriebsvereinbarungen geregelt, teilweise gibt es einseitige Zusagen der Firmen. Außerdem gibt es tarifvertragliche Regelungen.

Die Art der Förderung ist unterschiedlich. Wer den Betrieb verläßt, um für eine gewisse Zeit an einer Vollzeitschule die Meisterprüfung abzulegen, ist an einer **Rückkehrgarantie** interessiert, um nachher wieder in seinem alten Betrieb zu arbeiten. In 12 der befragten Betriebe - das sind 20 % der Betriebe mit Meisterförderung - fand sich diese Regelung. Die Rückkehrgarantie bedeutet aber nicht, daß der betreffende Mitarbeiter auch automatisch eine Meisterstelle erhält, zugesagt ist lediglich die Facharbeiterstelle.

Die häufigste Förderungsmaßnahme (in 41 der untersuchten Betriebe - das sind 67 % der Betriebe mit Meisterförderung) ist die **bezahlte Freistellung**. Sie bezieht sich aber meistens nur auf die Zeit der Prüfung oder auf gelegentliche Vollzeitabschnitte im Verlauf der Ausbildung. Sie betrifft also vor allem diejenigen, die ihre Meisterausbildung nebenberuflich absolvieren. Zum Teil wird diese bezahlte Freistellung im Rahmen des gesetzlich oder tariflich zustehenden Bildungsurlaubs wahrgenommen.

In 32 % der befragten Betriebe gibt es eine **finanzielle Förderung**. Die genauen Modalitäten bei dieser Förderart konnten jedoch im Rahmen der Telefoninterviews nur in Ausnahmefällen erörtert werden. Beispielsweise erhalten in einer nordrhein-westfälischen Maschinenfabrik die Meisterschüler 65 % der Kursgebühren vom Betrieb ersetzt. Es gibt aber andererseits keine bezahlte Freistellung; die Ausbildung muß in der Freizeit oder im Urlaub stattfinden. In einem süddeutschen Chemieunternehmen gibt es die Regelung, daß nach der Meisterprüfung eine Meisterzulage von 80 DM bezahlt wird, solange der Betreffende noch keine Meisterstelle hat.

Bei einer finanziellen Förderung, so wurde in einigen Gesprächen argumentiert, müßten Absprachen getroffen werden für den Fall, daß der Geförderte die Ausbildung abbricht oder die Prüfung nicht besteht. Außerdem läge es in solchen Fällen im Interesse des Betriebes, den Geförderten nach der Bildungsinvestition an den Betrieb zu binden. So gab es in einer süddeutschen Maschinenfabrik die Regelung, daß geförderte Meister - sie erhielten 400 DM monatlich während ihrer Vollzeitausbildung - sich für drei Jahre nach Ablegung der Meisterprüfung verpflichten mußten.

In Bereichen, wo die Facharbeiter im Schichteinsatz tätig sind, findet sich häufig auch die Förderung in der Weise, daß die **Arbeitszeit** an die Ausbildung angepaßt wird. Wir fanden diese Regelung in 20 der befragten Betriebe - das sind 33 % der Betriebe mit Meisterförderung.

Insgesamt wurde in den Gesprächen der Trend deutlich, die Meisterförderung herunterzufahren, ohne sie aber völlig einzustellen. Auch wurde immer wieder darauf hingewiesen, daß den Facharbeitern durchaus zugeraten wird, die Meisterausbildung zu machen, weil sie sich innerbetrieblich für den Fall eines Betriebswechsels und für den Fall einer Arbeitslosigkeit besser absichern.

Tatsächlich wird die Förderung der Meisterausbildung in vielen Betrieben aufrechterhalten, obwohl es dort einen Überhang an Meistern gibt. In unserer Untersuchung gab es 85 Betriebe, die über Meisterüberhänge berichteten, und von diesen fördern 53, also fast zwei Drittel, nach wie vor die Meisterausbildung.

Das hat im wesentlichen drei Gründe. Der erste ist die Tradition der Firma, Bildungswillige bei ihrer Weiterbildung zu unterstützen; davon soll auch in Zeiten des gesättigten Arbeitsmarkts nicht abgegangen werden. Ein zweiter Grund für die weitergeführte Meisterförderung liegt in der Vorstellung, daß ein gewisser Meisterüberhang da sein muß, um bei sich veränderten Arbeitsmarktbedingungen weiterhin auf ein Potential an weitergebildeten Fachkräften zurückgreifen zu können. Als dritter Grund wurde angegeben, daß es zu den gesellschaftspolitischen Aufgaben eines Unternehmens gehört, die Meisterausbildung zu fördern, auch wenn nicht jeder Absolvent der Meisterschule sofort eine Meisterstelle bekommt.

5 Der Arbeitsmarkt der Industriemeister

"Mit Meistern kann ich die Straße pflastern", sagte der Personalleiter einer norddeutschen Maschinenfabrik, als wir mit ihm über den Arbeitsmarkt der Industriemeister sprachen und wissen wollten, ob es im Betrieb Meister gibt, die bisher keine Meisterposition erhalten haben. Die folgende Tabelle zeigt die Antworten, die wir auf diese Frage erhielten:

Meisterüberhang

| | in der Chemischen Industrie | | in der Elektro- industrie | | im Maschinen- bau | | in allen Betrieben |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------|---------------------------------|-------|-------------------------|-------|-----------------------|
| | n | % | n | % | n | % | n = % |
| Gibt es | 22 | 82 % | 20 | 83 % | 36 | 90 % | 85 |
| Gibt es nicht | 4 | 15 % | 3 | 13 % | 2 | 5 % | 10 |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 1 | 3 % | 1 | 4 % | 2 | 5 % | 5 |
| | 27 | 100 % | 24 | 100 % | 40 | 100 % | 100 |

Es sind also nur zehn Betriebe, in denen es keinen "Meistervorrat" gibt. Welchen zahlenmäßigen Umfang der Überhang an Meistern in den einzelnen Betrieben hat, konnte in den meisten Fällen im Rahmen der Telefonbefragung nicht erhoben werden, denn genaue Zahlen hätten meist erst zusammengestellt werden müssen.

Jedoch wurde zusätzlich danach gefragt, ob es Probleme mit den Meistern ohne Meisterstellen gibt, und das war in 25 der 85 Betriebe mit **Meisterüberhang** der Fall. Das ist zwar ein knappes Drittel, aber es zeigt, daß der **Meis-**

terüberhang auf betrieblicher Seite eher selten als Problem gesehen bzw. dem betriebsfremden Befrager als solches dargestellt wird.

Wo Probleme angegeben wurden, war das in erster Linie die Unzufriedenheit der Absolventen einer Meisterausbildung, wenn sie nach einer gewissen Frist von ein bis zwei Jahren noch keine Stelle erhalten haben, die ihrer Qualifikation entspricht und die auch alle Erwartungen, die mit der Meisterausbildung verbunden sind, realisiert. Dazu gehört der Aufstieg in den Angestelltenstatus, der in vielen Fällen höhere Verdienst und nicht selten auch das gewünschte Ende der Schichtarbeit.

Die Auswirkungen der Unzufriedenheit aber sind unterschiedlich. Am häufigsten wurde in den Gesprächen das Problem genannt, daß die Meister den Betrieb verlassen. Dieser Aussage widersprach allerdings der oft gemachte Hinweis auf die allgemein schlechten Chancen der Meisteraspiranten auf dem Arbeitsmarkt.

An 2. Stelle wurde als Problem angegeben, daß es immer eine große Drängelei gibt, wenn eine freigewordene Meisterstelle zu besetzen ist.

Als weitere Probleme wurden genannt: Zu langes Warten auf eine Meisterstelle demotiviert die Mitarbeiter und macht sie unzufrieden, das führt zu Unruhe im Betrieb; der Betrieb muß für die Meisterabsolventen neue Einsatzstellen suchen oder schaffen; die Leute fragen ständig nach, ob es irgendwo eine Meisterstelle gibt; es gibt einen hohen Erwartungsdruck gegenüber der Firma bei den Meisteraspiranten.

Wir hatten diese Frage zu den Folgeproblemen des Meisterstaus bewußt offen gestellt. Wir wollten sehen, ob neben den aktuellen betrieblichen Problemen auch die langfristigen Folgeprobleme angesprochen werden, die sich aus den Aufstiegsblockaden für Facharbeiter ergeben. Es gab aber in keinem Fall eine Aussage, daß die Facharbeiterausbildung wegen dieser problematischen Situa-

tion weniger attraktiv werden könnte. Von seiten der Betriebe werden also vor allem die betriebsinternen Probleme des blockierten Facharbeiteraufstiegs diskutiert; die bildungspolitischen Folgen, die sich langfristig auf den Facharbeiternachwuchs auswirken dürften, werden nicht thematisiert.

Der Aufstiegsstau wird als Problem noch verstärkt, weil gleichzeitig der Bedarf an Meistern abnimmt. Das hat im wesentlichen drei Gründe: Erstens geht die Zahl der industriell Beschäftigten allgemein zurück - und das trifft auch die Meister. Zweitens ist von vielen der befragten Betriebe berichtet worden, daß die Führungsspanne durch Zusammenlegen von Meisterbereichen vergrößert wurde - ein Meister hat heute also mehr Leute unter sich als früher. Drittens wurden durch die Reduzierung von hierarchischen Ebenen Führungspositionen im unteren Management - z.B. die Positionen der Untermeister oder der Schichtmeister - beseitigt, die vorher auch Aufstiegspositionen für ausgebildete Meister darstellten.

In der Hälfte der befragten Betriebe geht der Meisterbedarf zurück, und nur von sechs der 100 befragten Betriebe wurde noch Wachstum prognostiziert. Der Rest (24 Betriebe) geht von gleichbleibenden Zahlen aus, und neun Betriebe wollten keine Prognose wagen.

Greift man die Betriebe heraus, in denen Gruppenarbeit eingeführt wurde, sieht die Prognose für den zukünftigen Meisterbedarf noch etwas schlechter aus, wengleich von einer Abschaffung des Meisters durch Gruppenarbeit nicht gesprochen werden kann, wie die folgende Tabelle zeigt:

Entwicklung des Meisterbedarfs

| | in Betrieben mit Gruppenarbeit | in Betr. ohne Gruppenarbeit | in allen Betrieben |
|----------------|-----------------------------------|--------------------------------|-----------------------|
| Nimmt ab | 63 % | 28 % | 51 % |
| Steigt | 4 % | 10 % | 6 % |
| Bleibt gleich | 17 % | 41 % | 24 % |
| Keine Prognose | 16 % | 21 % | 9 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % |

Dem Überschuß an ausgebildeten Meistern im Betrieb stehen also schrumpfende Einsatzmöglichkeiten gegenüber.

Um das Bild über die innerbetriebliche Beschäftigungslage des Meisters abzurunden, haben wir auch danach gefragt, ob in der letzten Zeit Meisterstellen aufgelöst wurden. Wir erhielten als Antwort die folgenden Zahlen:

Auflösung von Meisterstellen

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Ja | 22 % | 50 % | 25 % | 31 % |
| Nein | 52 % | 25 % | 60 % | 48 % |
| Keine eindeuti- gen Angaben | 26 % | 25 % | 15 % | 21 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Die Tabelle zeigt, daß die meisten Meisterstellen in der Elektrotechnischen Industrie aufgelöst wurden, dort wo auch der Meisterbedarf am stärksten abnimmt (s. Tabelle auf S. 31 "Entwicklung des Meisterbedarfs"). Die wenigsten Auflösungen wurden von den Maschinenbaubetrieben berichtet; dort sind es immerhin noch 60 % der Betriebe, in denen keine Meisterstellen abgeschafft wurden.

Wie wird sich der Überhang an Meistern weiterentwickeln? In Abschnitt 4.3. wurde bereits beschrieben, daß auch in Betrieben mit einem Überschuß an Meistern die Meisterausbildung teilweise noch gefördert wird (so berichtet von 53 der 85 Betriebe mit Meisterüberschuß). Bei nur gleichbleibender Nachfrage nach Meistern würde das also den Meisterüberhang noch anwachsen lassen; da aber mehrheitlich die Nachfrage zurückgeht, ist hier mit wachsenden Problemen zu rechnen.

Die subjektive Entscheidung des einzelnen Facharbeiters für eine Fortbildung wird unterschiedlich sein. Gegen eine Fortbildung sprechen die geringer gewordenen Chancen, eine adäquate Stelle zu bekommen, und die schärfer gewordene Auswahl durch die große Zahl der Mitbewerber. Für eine Fortbildung spricht, daß für einen beruflichen Aufstieg die Meisterausbildung notwendiger denn je ist, denn warum sollte ein Betrieb einen Facharbeiter ohne Meisterausbildung auf eine Meisterstelle setzen, wenn er genügend Bewerber mit Meisterprüfung hat?

Auch wenn wir in der Befragung keine genauen Zahlen über die Absolventen der Meisterkurse erhielten, zeigen viele Einzelaussagen (und vor allem auch die Absolventenzahlen der Meisterprüfungen insgesamt), daß viele junge Facharbeiter trotz schlechterer Aufstiegsmöglichkeiten auf die Fortbildung setzen, um mit dieser Qualifikation ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Für die Betriebe hat diese Entwicklung durchaus auch ihre Vorteile: Es stehen Facharbeiter mit der Qualifikation von Meistern zur Verfügung, und es gibt ein großes Reservoir an Meisterkandidaten, aus dem die geeignetsten ausgewählt werden können. So rekrutieren 83 % der befragten Betriebe ihre Meister aus dem Betrieb selbst. Nur in 23 % der Betriebe wird auch auf den allgemeinen Arbeitsmarkt zurückgegriffen, wobei dies aber in vielen Fällen lediglich deshalb geschah, weil Meister einer sehr speziellen Fachrichtung gesucht wurden. Bei den gängigen Meisterrichtungen wie Industriemeister Metall oder Elektrotechnik ist es aber die Regel, unter den bereits als Meister qualifizierten Facharbeitern des Betriebs auszuwählen.

6 Neue Tätigkeitsfelder für Meister

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, daß es in vielen Betrieben für den Meister und für den, der Meister werden will, eng wird: Es gibt einen großen Meisterüberhang; Aufstiegsmöglichkeiten sind blockiert; Meisterstellen werden abgebaut. Ein Ausweg aus diesen reduzierten Einsatzmöglichkeiten wären neue Tätigkeitsfelder für den Meister. Das könnten angemessene Positionen sein für Meister, die bei Umstrukturierungen freigesetzt werden und für Facharbeiter mit Meisterprüfung, die bisher keine Meisterstelle gefunden haben.

Wir wollten deshalb bei unserer Befragung von den betrieblichen Experten wissen, ob es in ihrem Betrieb neue Tätigkeitsfelder für Meister gibt und ob sich möglicherweise völlig neue Laufbahnen für aufstiegsorientierte Facharbeiter ergeben, die einen Ausgleich darstellen könnten zu den reduzierten Einsatzmöglichkeiten auf den traditionellen Meisterpositionen.

Die Antworten der befragten betrieblichen Experten ergaben, daß es berufliche Chancen für Meister auch außerhalb der herkömmlichen Arbeitsbereiche gibt, allerdings in begrenztem Umfang:

Neue Tätigkeitsfelder für Meister

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Gibt es | 33 % | 25 % | 28 % | 26 % |
| Nicht eingeführt | 45 % | 46 % | 47 % | 49 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 22 % | 29 % | 25 % | 25 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Es gibt also nur in 26 der 100 befragten Betriebe neue Einsatzfelder für Meister, wobei die Werte zwischen den Branchen nicht allzusehr streuen. Im einzelnen wurde an Einsatzfeldern angegeben:

- Arbeit auf Technikerstellen
- Auslandseinsatz
- Arbeitsplätze in den technischen Büros, wie Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung oder Qualitätswesen,
- Arbeit als Prozeßplaner und Prozeßsicherer
- Arbeit in den Labors, z.B. in der Qualitätskontrolle
- Arbeit im Umweltschutz, Gewässerschutz und im Sicherheitsbereich
- Arbeit in der Wareneingangskontrolle, in der Logistik
- Vertriebsabwicklung
- Tätigkeit im Verkauf oder in der Beratung

Diese neuen Tätigkeitsfelder wurden immer im Zusammenhang mit der Frage nach der Freisetzung von Meistern bei Umstrukturierungen genannt. Der Eindruck drängt sich auf, daß viele davon aus der Not geboren sind: Zum einen ging es um die sozialverträgliche Lösung der Probleme, die durch die Auflösung von Meisterstellen entstanden waren. Zwar schieden viele der betroffenen Meister über Vorruhestandsregelungen oder mit Abfindungsverträgen aus, aber für nicht wenige brauchte der Betrieb eine neue Beschäftigung, wo sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen einbringen konnten. Zum anderen ging es um die Unterbringung der Absolventen der Meisterausbildung, die auf ihren Einsatz als Meister warteten. Eine der oben genannten Stellen war dann zwar nicht der angestrebte Aufstieg in eine Führungsposition, sie bedeutet aber doch im Hinblick auf die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen einen Fortschritt.

Man hat also für die freigesetzten Meister und die Meister im Wartestand personalpolitische Lösungen gesucht. Was gefunden wurde, sind eher Notlösungen als dauerhafte neue Tätigkeitsfelder für Meister. Ob sich daraus trotzdem in der Zukunft neue Aufstiegsmöglichkeiten für fortgebildete Facharbeiter entwickeln können, ließ sich im Rahmen der Telefonerhebung allerdings nicht klären.

7 Neue Konkurrenzen

Die hier vorgelegten Umfrage-Ergebnisse zeigen, daß es der Facharbeiter zunehmend schwerer hat, auf eine Meisterstelle zu kommen: Er muß die Meisterprüfung vorweisen (s. Abschnitt 4.2: Formalqualifikation), er steht in Konkurrenz mit vielen anderen Meistern (s. Abschnitt 5: Der Arbeitsmarkt der Industriemeister) und es gibt weniger Stellen, auf die er sich bewerben kann (s. ebenfalls Abschnitt 5).

Nun kommt aber noch ein weiterer Umstand hinzu, der seine Chancen nochmals verringert: neue Konkurrenzen durch Techniker und Ingenieure. Der traditionelle Zugang zur Meisterebene ist also nicht nur aus sich heraus schwieriger geworden, sondern auch noch durch neue personalpolitische Konzeptionen in den Betrieben, die durch veränderte Angebotslagen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt möglich wurden. Diese Entwicklung ist noch nicht durchgängig, aber sie hat schon mehr als nur marginale Bedeutung.

7.1 Meister und Techniker

In 44 der von uns befragten Betriebe werden auf Meisterpositionen auch Techniker eingesetzt. Dies wird von den Betrieben teilweise mit den gewachsenen technischen Anforderungen begründet. Teilweise wird aber auch gesagt, daß man Techniker und Meister von ihrer Ausbildung her gleichermaßen für die jeweilige Führungsposition für geeignet hält, so daß man im jeweiligen Fall ausschließlich nach den persönlichen Qualitäten des Bewerbers entscheidet.

Techniker auf Meisterstellen

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Gibt es | 30 % | 63 % | 45 % | 44 % |
| Gibt es nicht | 52 % | 25 % | 47 % | 44 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 18 % | 12 % | 8 % | 12 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

Aus dieser Aufstellung könnte man schließen, daß die hohen technischen Anforderungen in der Elektroindustrie diese Betriebe veranlassen, bei der Besetzung einer Meisterstelle immer häufiger den Techniker dem Meister vorzuziehen. Daß es nicht an fehlenden Meistern liegt, zeigt die Tatsache, daß es bis auf eine Ausnahme in allen diesen Betrieben mit Technikern auf Meisterstellen einen Meisterüberhang gibt. Der Techniker mußte also nicht den fehlenden Meisternachwuchs ersetzen.

Techniker werden also in allen Branchen - und signifikant häufig in der Elektroindustrie - auch auf Führungspositionen eingesetzt und nicht mehr ausschließlich als technische Spezialisten. Diese Entwicklung hat offenbar bereits gewisse Auswirkungen auf die Ausbildung der Techniker: Es wurde uns von einigen Technikerschulen berichtet, in denen inzwischen auch das Fach *Personalführung* auf dem Stundenplan steht.

7.2 Meister und Ingenieure

Die Konkurrenz zwischen Meistern und Technikern ist die Konkurrenz fortgebildeter Facharbeiter untereinander. Sie haben zwar eine unterschiedliche Fortbildungslaufbahn durchgemacht, sie haben sich mit technischen Fragen mit unterschiedlichen Schwerpunkten befaßt, aber sie sind aufgestiegene Facharbeiter, die in der Regel über längere Zeit im Betrieb gearbeitet haben.

Neben der Konkurrenz mit den Technikern gibt es zunehmend auch die Konkurrenz mit den Ingenieuren, und hier konkurriert der über betriebliche Erfahrung und Fortbildung aufgestiegene Facharbeiter mit einem Mitbewerber, der über den schulischen Weg gegangen ist und nun mit einem wesentlich höheren Ausbildungsniveau in den Betrieb kommt.

Diese Konkurrenz zwischen aufgestiegenen Facharbeitern und Ingenieuren entsteht in zunehmendem Maße in den Positionen oberhalb der Meisterebene: im Bereich der Obermeister, der Werkstattleiter, der Betriebsleiter. Früher war es innerhalb der betrieblichen Hierarchie für einen Meister (und das hieß früher ja durchaus oft auch: für einen Facharbeiter ohne Meisterausbildung) möglich, bis in die Leitungsebene oberhalb der Meisterposition aufzusteigen, um eine Obermeisterstelle einzunehmen. Dort unterstanden ihm dann ganze Betriebsbereiche mit mehreren Meistereien. Auch wenn es schon damals auf dieser Ebene Ingenieure gab, war es doch prinzipiell für einen tüchtigen Meister möglich, diese Ebene zu erreichen.

Dies hat sich nun geändert: In diesen Bereichen kommen bei Neubesetzungen der Stellen fast nur noch Ingenieure zum Zuge. Einige unserer Gesprächspartner waren selbst aufgestiegene Meister, die heute in der Position von Fertigungsleitern oder Werkleitern arbeiten. Sie wiesen ausdrücklich darauf hin, daß auf ihrer Ebene heute bei Neubesetzungen ausschließlich Ingenieure ge-

nommen werden, so daß dieser Aufstieg für einen Meister heute nicht mehr möglich ist. Hier wird der Meister also vom Ingenieur verdrängt.

Aber auch auf den Meisterpositionen selbst gibt es heute schon die Konkurrenz des Ingenieurs, und wir haben in den Betrieben nach dieser Konkurrenzsituation gefragt und das folgende Ergebnis erhalten:

Ingenieure auf Meisterstellen

| | in der Chemischen Industrie | in der Elektro- industrie | im Maschinen- bau | in allen Betrieben |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Gibt es | 26 % | 42 % | 10 % | 22 % |
| Gibt es nicht | 67 % | 58 % | 90 % | 76 % |
| Nicht eindeutig zuzuordnen | 7 % | 0 % | 0 % | 1 % |
| | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % |

In 22 der befragten Betriebe gibt es also diese Konkurrenz zwischen Meistern und Ingenieuren. In der begrenzten Zeit der Telefoninterviews war es allerdings nicht möglich, genau zu klären, ob es sich im jeweiligen Fall um eine Konkurrenz auf der Meisterebene oder auf der Ebene darüber, z. B. im Obermeisterbereich, handelt. Die Zusatzinformationen, die wir erhielten, belegen aber, daß es mit Sicherheit nicht nur um eine Substitution im Aufstiegsbereich für Meister geht.

Der Anteil der Betriebe, in denen Ingenieure auf Meisterpositionen arbeiten, ist in der Elektroindustrie mit 42 % am höchsten. Das läßt sich, wie oben erläutert, aus den hohen technischen Anforderungen erklären, die hier immer

wieder die Entscheidung bei der Besetzung einer Führungsposition zugunsten des technisch besser ausgebildeten Ingenieurs ausfallen läßt.

Das Ergebnis im Maschinenbau (10 % der befragten Betriebe haben Ingenieure auf Meisterstellen) erstaunt im ersten Moment, denn die technischen Anforderungen an das Führungspersonal dürften im Maschinenbau auch sehr hoch sein. Dieser Befund läßt sich möglicherweise daraus erklären, daß im Maschinenbau noch eine sehr starke Trennung zwischen der Fertigung und den vorbereitenden und planenden technischen Büros da ist und daß dies auch eine Trennung des Personals nach Qualifikation ist: Die Ingenieure und Techniker arbeiten in den technischen Büros, während die Führungspositionen in der eigentlichen Fertigung die Meister einnehmen. Insofern treten sie sich nicht als direkte Konkurrenten gegenüber, weil die Arbeitsteilung für Techniker, Ingenieure und Meister relativ genau abgegrenzte Arbeitsbereiche vorsieht.

Neben den 22 Betrieben, in denen sich eine Konkurrenzsituation zwischen Meistern und Ingenieuren findet, gab es noch einige andere Betriebe, in denen im Rahmen unserer Befragung gesagt wurde, daß es durchaus denkbar wäre, auch Ingenieure auf Meisterstellen zu setzen. Das würde zwar gegen betriebliche Traditionen verstoßen, da aber derzeit der Ingenieurüberhang auf dem Arbeitsmarkt derart groß sei, würden solche Überlegungen bereits angestellt. So gilt auch, daß ein junger Ingenieur heute oft nicht mehr "teurer" ist als ein Meister.

Einige Beispiele für den Ingenieureinsatz seien hier genannt:

In einem Unternehmen der optischen und feinmechanischen Fertigung wurden im Bereich der Endmontage Fertigungsinseln eingeführt, an denen ein bestimmtes Produkt hergestellt wird. Diese Inseln werden von Inselleitern geleitet. Diese können sowohl Meister als auch Ingenieure sein. Dabei wird häufig schon vorher festgelegt, ob die jeweilige Position einen Meister erfordert (beispielsweise wenn langjährige betriebliche Erfahrungen notwendig sind, z.B. in

der Oberflächenbearbeitung) oder einen Ingenieur, wenn es um gehobenes technisches Wissen geht.

In einem süddeutschen Chemieunternehmen wurde uns berichtet, daß es sechs Stellen gibt, wo die Meisterposition von einem Chemieingenieur eingenommen wird. Die Position wird zwar nicht als Meisterstelle bezeichnet, sie entspricht ihr aber in ihrem Anforderungsprofil.

In einem elektrotechnischen Unternehmen mit langer Firmentradition werden wegen der in manchen Bereichen gestiegenen Anforderungen auch Ingenieure auf Meisterstellen eingesetzt. So wird von einem Fertigungsbereich berichtet, der bisher von einem Meister geleitet wird, für den aber jetzt ein Ingenieur eingestellt wird. Bei der Neubesetzung wurde allerdings der Aufgabenbereich der Stelle ausgeweitet, um die Qualifikation umfassend zu nutzen.

Die Beispiele zeigen, daß mit der Besetzung einer Meisterstelle durch einen Ingenieur häufig Ausweitungen der Aufgaben vorgenommen werden, um die Stelle im betrieblichen System neu zu positionieren und um die Qualifikation des Ingenieurs optimal zu nutzen. Sie zeigen aber auch, daß hier Aufstiegsmöglichkeiten für Meister wegfallen.

Zwei Gründe, die für den Ingenieureinsatz auf Meisterstellen sprechen, wurden uns von den betrieblichen Experten immer wieder genannt: die gründlichen und umfassenden EDV-Kenntnisse der Ingenieure und deren kommunikative Kompetenz. Da auch auf der Meisterebene der EDV-Einsatz immer komplexer wird, ist das einschlägige Wissen auf diesem Gebiet ein Plus für die Ingenieure. Dort, wo der Meister mit vielen betrieblichen Bereichen und auch mit externen Stellen zu tun hat, werden hohe Anforderungen an seine Fähigkeiten im Umgang mit Partnern im Betrieb sowie mit Kunden und Lieferanten gestellt. Hier sehen die Betriebe den Ingenieur oft für geeigneter an als den Meister, dem die hier erforderliche Kompetenz nicht immer zugetraut wird. Wenn es um die Besetzung einer Stelle geht, geben dann die Entscheidungsträger - und das sind die höheren Fachvorgesetzten und die Vertreter des

Personalwesens, die selbst häufig aus dem Hochschul- und Akademikermilieu kommen - oft dem gewandt auftretenden und sicher vortragenden Ingenieur den Vorzug gegenüber dem Meister, der zwar aus dem betrieblichen Milieu kommt, dem es aber an dieser Art von kommunikativen Fähigkeiten fehlt.

Die bisher genannten Gründe, die aus betrieblicher Sicht für bestimmte Positionen den Ingenieur geeigneter erscheinen lassen als den Meister, reichen alleine nicht aus, um die Substitution im festgestellten Ausmaß zu erklären.

Was hinzukommt, sind weitreichende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Die Zeiten, als junge Ingenieure von den Firmen noch während ihrer Studienzzeit angeworben wurden, sind vorbei. Viele Fachhochschulabsolventen tun sich heute schwer, ihre erste Stelle als Ingenieur zu finden. Warum also sollten sie es nicht mit einer Meisterposition versuchen, um wenigstens erst einmal in einen Betrieb hineinzukommen? Zudem sind auch die Fachhochschulingenieure einem Verdrängungseffekt ausgesetzt: Sie konkurrieren ihrerseits - vor allem in den Tätigkeitsfeldern der Entwicklung und Konstruktion sowie der technischen Büros im Produktionsbereich - mit den Ingenieuren von den Technischen Hochschulen und den Technischen Universitäten, die ihrerseits auf den Arbeitsmarkt der Ingenieure drängen.

Dabei ist jedoch zu vermuten, daß viele Ingenieure, die aufgrund der derzeitigen Lage auf dem Arbeitsmarkt eine der beschriebenen Stellen annehmen, diese Position nicht als Dauerstelle, sondern eher als Durchgangsstadium auf dem Weg in eine "klassische" Ingenieur Tätigkeit in den technischen Büros oder in einer höheren Leitungsfunktion ansehen. Es wird sich also nicht gleich eine völlige Verschiebung der Personalrekrutierung vom aufgestiegenen Facharbeiter mit Meisterprüfung zum Ingenieur herausbilden. Trotzdem führt diese Entwicklung zu einem Verdrängungsprozeß. Darüber hinaus demotiviert sie den Facharbeiter, eine Meisterausbildung zu machen, weil er sieht, daß die Aufstiegschancen schlechter werden.

8 Die Zukunft des Meisters - eine Zusammenfassung

Faßt man die Ergebnisse der Untersuchung zusammen, ergibt sich für die derzeitige Lage und für die weitere Entwicklung der beruflichen Situation des Industriemeisters das folgende Bild:

(1) Von einem großen Teil der Betriebe wurde von **Umstrukturierungen** berichtet, die auch die Situation des Industriemeisters verändern. Es handelt sich um den Abbau von Hierarchien, die Zusammenfassung von Betriebsbereichen, die Neuorganisation von Betriebsabläufen. Dazu kommt mit der Einführung von Gruppenarbeit die Neugestaltung der Arbeitsteilung innerhalb der Arbeitsgruppen sowie zwischen ihnen und dem betrieblichen Management.

(2) Die **Meisterposition** wird von diesen Umstrukturierungen bisher kaum in Frage gestellt; nur in wenigen der befragten Betriebe wurde die Meisterebene abgeschafft. Selbst dort aber, wo der Begriff des Meisters nicht mehr existiert, gibt es diese Ebene des betrieblichen Managements, wenn auch mit anderen Bezeichnungen.

(3) Jedoch ändert sich der **Tätigkeitszuschnitt des Meisters**: Dort, wo Gruppenarbeit eingeführt wurde, gibt er Aufgaben an die Arbeitsgruppen und deren Gruppensprecher ab. Gleichzeitig wachsen ihm neue Aufgaben zu, weil er die Gruppe nun auf eine neue Art betreuen muß: Er soll motivieren und die Gruppenprozesse moderieren.

Auch dort, wo es wenig einschneidende Umstrukturierungen gibt, modifiziert sich die Meistertätigkeit. In zunehmendem Maße werden vom Meister kostenbewußtes Handeln und unternehmerisches Denken verlangt. Das vom Meister betreute Dokumentations- und Berichtswesen nimmt durch Zertifizierung, Audits sowie durch gesetzliche Auflagen und Verordnungen stark zu.

(4) Die Betriebe sehen im Meister nach wie vor eine **zentrale betriebliche Figur** im mittleren und unteren Management. Er gilt immer noch als der Mittler zwischen der Betriebsleitung und der Arbeiterschaft, zu deren Wahrnehmung er durch seine berufliche Herkunft aus dem Arbeiterbereich und durch seine qualifizierte Ausbildung und Fortbildung prädestiniert erscheint.

(5) So wird in vielen Betrieben nach wie vor die **Meisterausbildung gefördert**, häufig durch Freistellung, teilweise auch durch finanzielle Hilfen. Neben den Meisterkursen, die auf die Prüfung vor den Industrie- und Handelskammern hinführen, gibt es in vielen Betrieben unternehmensinterne Seminare und Kurse, in denen die Meister für ihre Führungsaufgaben geschult werden. Über diese Maßnahmen wird versucht, einen neuen, mitarbeiterorientierten Führungsstil im unteren und mittleren Management zu verankern.

(6) In den meisten der befragten Betriebe gibt es zahlreiche Facharbeiter mit Meistertitel, die keine Meisterstelle haben. Obwohl in den meisten Betrieben inzwischen die Meisterprüfung für eine Meistertätigkeit vorausgesetzt wird, gibt es einen **Meisterüberhang**, der allem Anschein nach eher zu- als abnimmt. Das hat drei Gründe: Erstens ist die Bildungsbereitschaft bei den jungen Facharbeitern groß; sie sehen im Erwerb einer Zusatzqualifikation die einzige Chance für ihr berufliches Fortkommen. Zweitens wird die Meisterausbildung in vielen Unternehmen nach wie vor gefördert. Und drittens nimmt die Zahl der Einsatzstellen für Meister in vielen Betrieben ab - wegen Personalabbau allgemein, wegen Umstrukturierungen und wegen der Konkurrenz mit Technikern und Ingenieuren.

(7) Die **verringerten Aufstiegschancen** werden in den Betrieben wenig thematisiert, und der Meisterüberhang wird von den Betrieben kaum als Problem gesehen; er wird vielmehr als Arbeitskräftereservoir für die zukünftigen Führungskräfte betrachtet und genutzt, aus denen die Betriebe die Besten auswählen können.

Diese Situation könnte auch umschlagen: Wenn den jungen Facharbeitern zunehmend bewußt wird, daß ihnen der Meisterbrief alleine noch keine Meisterstelle verschafft, könnte sich ihre Bildungswilligkeit und Aufstiegsorientierung in Resignation verwandeln. Ebenso sind Auswirkungen auf die Berufswahl möglich: Die Facharbeiterausbildung verliert weiter an Attraktivität, wenn sie nicht auch Aufstiegsmöglichkeiten vermittelt.

(8) Fast völlig weggefallen sind die **Aufstiegsmöglichkeiten in die höheren Positionen** des Obermeisters und auf weitere Ebenen des betrieblichen Managements wie des Betriebsleiters, des Fertigungsleiters oder gar des Werkleiters.

Hier ist durch die Konkurrenz der Fachhochschulingenieure der radikalste Schnitt entstanden. Wir haben bei unserer Umfrage mit einigen Werkleitern und Fertigungsleitern gesprochen, die noch als Meister in diese Position aufgestiegen sind. Heute wäre das ausgeschlossen; diese Positionen werden jetzt ausschließlich mit Ingenieuren besetzt. Das wird meist mit den gestiegenen technischen Anforderungen dieser Stellen begründet. Diese Besetzung mit Ingenieuren wird durch das große Angebot erleichtert, aus dem die Betriebe heute auswählen können.

(9) Das Überangebot an jungen Ingenieuren ist auch ein wesentlicher Grund für eine neue Entwicklung bei der Besetzung der Meisterpositionen. In einzelnen Fällen wurde uns in den Gesprächen berichtet, daß man **Ingenieure auf Meisterstellen** eingesetzt hat oder sich dies für die Zukunft vorstellen könnte. Hier wurde zwar auch das Argument der höheren technischen Qualifikation angeführt, gleichzeitig wurde aber klar, daß diese neue Personalpolitik durch das große Angebot an Ingenieuren überhaupt erst möglich wird.