

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

befassen sich mit Konzepten zur Zukunft des Meisters: mit Leitbildern für neue Funktionsschneidungen und neuen Rollendefinitionen, die dem Meister das Überleben in den aktuellen Restrukturierungsprozessen sichern sollen. Besonders bekannt geworden sind die Leitbilder des Coach und des Entrepreneurs. Mit diesen und ähnlichen Visionen einer neuen Rollendefinition sieht man sich bereits auf der Zielgeraden für eine erfolgreiche Zukunft des Meisters.

Diese Thematisierung der zweifellos bestehenden großen Probleme des Meisters scheint vor dem Hintergrund unserer Forschungsarbeiten in mehrfacher Hinsicht verkürzt und letztlich irreführend:

Erstens sind die heute als künftige Funktionen des Meisters thematisierten Aufgaben – insbesondere seine Betreuungs- und Moderationsfunktion gegenüber den Arbeitern („Coach“) und seine organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Aufgaben („Entrepreneur“) – uralt. Sie werden heute nur expliziert, z. T. modifiziert und vor allem selektiv mit besonderem Gewicht aufgeladen. Dabei wird aber – u. E. problematisch – in solchen Konzepten die traditionelle Balance zwischen den verschiedenen Funktionen des Meisters aufgebrochen und, noch problematischer, die Bedeutung dieser Balance nicht erkannt:

Daß das Aufgaben- und Qualifikationsprofil des Meisters eine **Synthese verschiedener Funktionen und Kompetenzen** darstellt und daß der Meister in der Vergangenheit gerade daraus seine besondere Stärke bezog, wird bei solchen Zukunftsüberlegungen zugunsten einer Vereinfachung des Meisterprofils nicht in Rechnung gestellt.

Zweitens betreffen die aktuellen krisenhaften Entwicklungen nicht nur den Meister, sondern die **Gesamtheit der unteren und mittleren Führungskräfte**, also auch Arbeitskräftetypen wie den Vorarbeiter, den Schicht-

führer, den Einsteller etc., und die **produktionsnahen Dienstleister** („Spezialisten“), insbesondere also Techniker und der weite, wenig transparente Bereich der ohne Fortbildung ernannten Technischen Angestellten. Auch die Restrukturierungsprozesse sind in zukunftsbezogene Überlegungen einzubeziehen.

Drittens sind die angesprochenen Krisentendenzen ebenso wie die auf sie reagierenden Problemlösungskonzepte nicht nur eine Frage von Funktionsschneidung und Rollendefinition, sondern auch und vor allem eine Frage der **betrieblichen Personalpolitik** und der aktuellen Entwicklungen auf den außerbetrieblichen und innerbetrieblichen Arbeitsmärkten:

Welche Kategorien von Arbeitskraft für untere und mittlere Führungspositionen rekrutiert, wie sie qualifiziert werden und welche Karrieremuster sie durchlaufen – alle diese Dimensionen betrieblicher Personalpolitik sind von zentraler Bedeutung für die künftige Entwicklung (u. a.) des Meisters; sie machen neue Funktionsschneidungen und Rollendefinitionen überhaupt erst möglich – oder verhindern sie. Diskussion, Forschung und Beratung in bezug auf die Zukunft des Meisters müssen sich also mindestens ebenso sehr wie mit neuen Formen der Arbeitsorganisation und den dadurch bedingten neuen Zuschnitten der Meisterrolle auch mit neuen Mustern der betrieblichen Personalpolitik im Kontext veränderter Arbeitsmarktlagen befassen.

Diesem Thema widmet sich der folgende Beitrag. Er basiert auf verschiedenen Forschungsarbeiten der Verfasser: auf einer qualitativen Untersuchung der Folgen neuer Bildungsgänge für die traditionellen mittleren Qualifikationsgruppen des Meisters und des Technikers¹; und (schwergewichtig) auf einer Telefonerhebung in mittleren und großen Industriebetrieben zur aktuellen Situation des Meisters.²

Widersprüchliche Tendenzen der betrieblichen Meisterpolitik

Die Personalpolitiken der Betriebe in bezug auf den Meister sind in sich vielfach widersprüchlich – das zeigen die Ergebnisse unserer Untersuchungen sehr deutlich. Sie werden im folgenden in komprimierter Form referiert. Im Interesse einer problemorientierten Zusammenschau werden die Einzelergebnisse – nach einer kurzen Einführung zum Stand der Implementation von neuer Arbeitsorganisation und zur Veränderung der Rolle des Meisters in den untersuchten Betrieben – anhand von drei Widerspruchsdimensionen dargestellt.

Aufgrund genereller methodischer Probleme von Telefonerhebungen³ beziehen sich die folgenden quantitativen Angaben in der Regel nicht auf die Gesamtheit der 100 befragten Betriebe, sondern auf die wechselnden Grundgesamtheiten derjenigen Betriebe, deren Vertreter auf die jeweilige Frage **eindeutig** geantwortet haben.

Der Stand der **Einführung von neuen Formen der Arbeitsorganisation** bei den befragten Betrieben ist außerordentlich heterogen: Es gibt unerwartet viele Betriebe, bei denen noch keine neuen Formen der Arbeitsorganisation eingeführt wurden (29 von 98 Betrieben). Ebenso gibt es unerwartet viele Betriebe, in denen sich **die Rolle des Meisters** nicht nennenswert verändert hat (17 von 89 Fällen). Auf der anderen Seite zeigt sich aber auch, daß in der größeren Zahl der befragten Betriebe schon vielfältige Restrukturierungen der Arbeitsorganisation und der traditionellen Strukturen des unteren und mittleren Managements erfolgt sind: In 69 von 98 Betrieben gibt es neue Formen der Arbeitsorganisation, in der Regel Gruppenarbeit – sei es schon seit längerer Zeit (in 23 Fällen), sei es in Planung (in neun Fällen), mehrheitlich aber in Erprobung (in 36 Fällen). Die Rolle des Meisters wurde in 72 von

89 Betrieben verändert, allerdings auch dies mehrheitlich experimentierend, ohne definitive Festlegung. Die Tatsache, daß es in keinem der 45 Betriebe (von 69 mit neuer Arbeitsorganisation) eine betriebliche Vereinbarung zur neuen Rolle des Meisters gibt und die Gesprächspartner häufig solche Vereinbarungen explizit als inopportun ablehnten, bestätigt den experimentellen Charakter dieser Veränderungen.

Die zum Erhebungszeitpunkt vom Betrieb verfolgten Konzepte der Reorganisation von Arbeitsorganisation und Rolle des Meisters sind keinesfalls als die Vorstufe einer endgültigen Struktur oder gar als diese selbst anzusehen; sie können beim Sichtbarwerden von Folgeproblemen und/oder bei politischer Intervention (z. B. des Betriebsrats) gestoppt oder weitreichend revidiert werden. Trendextrapolationen auf der Basis aktueller betrieblicher Entwicklungen erscheinen also, auch wenn sie für einzelne Betriebe berechtigt sein mögen, insgesamt als ebenso problematisch wie Generalisierungen über eine Vielzahl von einzelbetrieblichen Momentaufnahmen.

Dies gilt um so mehr, als die den Meister betreffenden Personalpolitiken in sich Widersprüche zeigen; eine mehrfache Widersprüchlichkeit, die für länger dauernde Prozesse des Suchens nach und Experimentierens mit in sich stimmigen und dauerhaft tragfähigen personalpolitischen Konzepten spricht.

Drei Dimensionen von Widersprüchen sind dabei hervorzuheben:

Widerspruch 1: Festhalten am Qualifikationstyp des Meisters, aber keine Strategie zur längerfristigen Sicherung von qualifiziertem Meisternachwuchs

Einerseits wird am **Qualifikationstyp des Meisters und an der Meisterebene** von der Mehrheit der befragten Betriebe (64 von 74 mit eindeutigen Antworten auf diese Frage)

festgehalten; und zwar mehrheitlich auch von den Betrieben, die neue Formen der Arbeitsorganisation – insbesondere Gruppenarbeit – eingeführt haben. Dazu kommt, daß von der Mehrheit der Betriebe der Zugang zur Meisterposition an den IHK-Meisterabschluß gebunden (81 von 95) und die Teilnahme an einer Meisterfortbildung durch zeitliche Freistellungen und/oder finanzielle Hilfen gefördert wird (in 61 von 78 Betrieben). Die Betriebe engagieren sich also mehrheitlich durchaus dafür, in Zukunft weiterhin gut qualifizierte jüngere Meister zur Verfügung zu haben; dies spricht dafür, daß sie am Meister festhalten wollen.

Andererseits aber **zerstören** die Betriebe eine Reihe zentraler **Voraussetzungen für den Nachfluß von gut qualifiziertem und qualifizierbarem Meisternachwuchs**: Zum einen reduzieren sie massiv die verschiedenen Führungsebenen unterhalb der Meisterebene. 29 von 74 Betrieben haben heute keine Zwischenebene mehr zwischen Arbeiter und Meister, 26 nur noch eine. Dies bedeutet aber eine Reduktion der Aufstiegspositionen und der Möglichkeiten des Erwerbs von Führungserfahrung und damit auch des Potentials, aus dem die künftigen Meister ausgewählt werden können.

Zum anderen gibt es keine Gegenstrategien gegen die sich abzeichnenden Risiken eines Attraktivitätsverfalls des Wegs zum Meister: Der große Zulauf von Facharbeitern zur Meisterausbildung hat in 85 von 95 Betrieben zu einem teilweise erheblichen Bestand an Arbeitskräften mit Meistertitel („Meistervorrat“) und zu einem massiven Aufstiegsstau geführt. Wie die Betriebsfallstudien zeigen, sind Bereiche, in denen ein Viertel bis die Hälfte der Facharbeiter den Meisterabschluß haben, nicht selten, in besonders attraktiven Abteilungen (Entwicklung, Konstruktion) bis zu 100 Prozent.

Dieser Sachverhalt reduziert die Wahrscheinlichkeit, mit dieser Fortbildung eine entspre-

chende Position zu erhalten, ganz erheblich, „Wartezeiten“ werden immer länger und weniger kalkulierbar. Die Betriebe reagieren auf diese Entwicklung tendenziell überhaupt nicht: In der Mehrheit der Fälle stellen sie im Interesse des Erhalts gewisser Aufstiegspektiven die Förderung der Meisterfortbildung nicht ein, und zwar auch dann nicht, wenn sie schon lange Jahre Meisterüberhänge haben. Nur ein kleiner Teil der Betriebe anerkennt problematische Folgen dieses Aufstiegsstaus auch für die betrieblichen Interessen: Kaum ein Interviewpartner hat auf eine bewußt offen gestellte entsprechende Frage von sich aus Folgeprobleme für die Attraktivität der Meisterfortbildung und/oder der dualen Ausbildung angesprochen.

Dieser Entproblematisierung der sich hier aufbauenden Problemlagen – vor allem Frustrationen der Betroffenen, Abwanderung gerade der Qualifiziertesten und eine „Zwei-Klassen-Facharbeiterschaft“ – entspricht, daß nur wenige Betriebe alternative Aufstiegswege für die Arbeitskräfte aus dem „Meistervorrat“ entwickelt haben. Lediglich in einigen Betrieben der Chemischen Industrie, wo noch Bedarf an ausgebildeten Meistern besteht, wurden solche personalpolitischen Lösungen entwickelt: mehrjährige Einarbeitungen auf Meisterpositionen und „Umwege“ der Meister über Technische Büros oder auch die Bindung des Zugangs zu unteren Führungspositionen an eine Meisterausbildung. In der Mehrheit der anderen Fälle überlassen die Betriebe diesen Problemkomplex offenbar sich selbst, damit aber auch eine ganz zentrale Voraussetzung dafür, künftig mit dem Meister als Qualifikationstyp rechnen zu können.

Dies erscheint um so problematischer, als es hierbei nicht einmal so sehr um ein quantitatives, sondern um ein qualitatives und Statusproblem geht: Die Qualifikation der Meisterausbildung verfällt, wenn sie länger nicht genutzt wird und der Status einer in ihrem Ertrag immer unsichereren Weiterbildung sinkt.

Um zu resümieren: Die Betriebe setzen weiterhin auf den Meister, ohne die Bedingungen für die Reproduktion dieses Qualifikationstyps gegen bestehende Gefährdungen abzusichern; sie verursachen diese z. T. sogar selbst, indem sie kaum Aufstiegsalternativen in Spezialistenpositionen bieten und deshalb mit der Bindung des Zugangs zur Meisterposition an den Meisterabschluß die Fortbildungsinteressen der Arbeitnehmer auf die Meisterfortbildung kanalisieren.

Widerspruch 2: Stärkung und Schwächung von Qualifikation und Status des Meisters

Die Betriebe investieren in Qualifikation und Status des Meisters in vielfältiger Weise, dies zeigen die erwähnten Informationen zur Förderung der Meisterfortbildung und zur Bindung des Zugangs zur Meisterposition an einen entsprechenden Fortbildungsabschluß, aber auch die zahlreichen Weiterbildungsmaßnahmen für die Meister. Und die Betriebe gehen offenbar auch davon aus, daß die Anforderungen an die Meister weiterhin steigen werden: Die große Mehrheit der befragten Betriebsvertreter forderte ein Mehr an Sozial- und Führungskompetenz, manche auch ein Mehr an betriebswirtschaftlichen, planerischen und organisatorischen Kompetenzen.

Angesichts der weit verbreiteten Sicht des Meisters der Zukunft als Coach eher überraschend, antworteten auf die Frage, ob die technischen Anforderungen an Bedeutung verlieren würden, nur 17 von 81 Befragten zustimmend; die übrigen 64 gehen von gleichbleibenden oder sogar steigenden technischen Anforderungen aus. Die vielfach eingeforderten sozialen Kompetenzen sollen also offenbar nicht an die Stelle der vorhandenen technisch-organisatorischen Qualifikationen treten, sondern diese ergänzen; in verschiedenen Interviews im Rahmen der Betriebsfallstudien wurde darauf hingewiesen, daß mindestens gleichwertige, wenn nicht höhere technische Qualifikationen geradezu eine Voraussetzung für die Wahrnehmung

von Coach-Funktionen und von sozial-kommunikativem, mitarbeiterorientiertem Führungsstil seien.

In diesen Antworten zeichnet sich eine Option für ein anspruchsvolleres Qualifikationsprofil ab, mit dem notwendigerweise eine Aufwertung des Meisters verbunden ist: Je anspruchsvoller sein Kompetenzprofil, desto höher wird auch sein Status im betrieblichen Personalgefüge; eine Entwicklung, die noch einmal dadurch verstärkt wird, daß die Meister in vielen Fällen weniger anspruchsvolle Aufgaben an die Arbeitsgruppen abgeben.

Diesen Tendenzen zur Anhebung stehen jedoch Tendenzen zur Schwächung der Qualifikation des Meisters und seines Status gegenüber: Zum einen werden durch den Wegfall von unteren Führungspositionen die Voraussetzungen für den Erwerb von technischen und sozialen Erfahrungen verschlechtert und die quantitativen Selektionsmöglichkeiten für Meisterpositionen reduziert. Die geringen Chancen, mit einer Meisterfortbildung auf eine entsprechende Position zu gelangen, dürften die qualitativen Selektionsmöglichkeiten der Betriebe mittelfristig einschränken; Hinweise auf sinkende Qualifikationsvoraussetzungen der Teilnehmer an Meisterfortbildung gab es in Einzelfällen bereits. Beide Entwicklungen tendieren zu einer Schwächung der Qualifikation des Meisters, die den Qualifizierungs- und Förderungsaktivitäten der Betriebe entgegenwirken.

Zum anderen gibt es eine Reihe von Tendenzen zur Erosion des heute immer noch sehr hohen Status der Meister: Ihnen wird ein Gutteil der konkreten Restrukturierungs- und Personalabbauprozesse aufgelastet, sie müssen sie durchführen und gegenüber den anderen Arbeitskräften durchsetzen; die dabei entstehenden Probleme und Konflikte werden von betrieblicher Seite oft als Folge der fehlenden Sozialkompetenz der Meister interpretiert. Man zeigt dem Meister und den

Belegschaften, daß er zumindest teilweise – durch die Gruppensprecher – ersetzbar ist und durch die Kritik an seinem in der Vergangenheit (z. T. auch heute noch) durchaus funktionalen Verhalten auch, daß er eigentlich ersetzt werden müßte.

Dazu kommt drittens, daß nicht wenige Betriebe von der identitätsstiftenden Bezeichnung „Meister“ abrücken zugunsten einzelbetrieblicher Bezeichnungen wie etwa Supervisor, Fertigungsgruppenleiter, Untergruppenleiter oder TAG-Leiter; ob es sich bei dieser besonders merkwürdigen Personalpolitik nur um eine sprachliche „Modernisierung“ ohne größere strukturelle Veränderungen handelt oder um eine gezielte symbolische Ablösung des Meisters als Qualifikationstyp, muß offen bleiben.

Es liegt auf der Hand, daß diese Problematierungen des Status des Meisters die oben angesprochenen Risiken eines Attraktivitätsverfalls seiner Position und der zu ihr führenden Fortbildung verstärken.

Widerspruch 3: Festhalten am und Stärkung des Meisters, aber zunehmende Substitutions-Experimente

Der Qualifikationstyp Meister wird derzeit nicht in Frage gestellt, gleichwohl wird vielfach seine qualitativ und quantitativ ausreichende Reproduktion und sein Status im betrieblichen Personalgefüge nicht hinreichend abgesichert. In dieselbe Richtung wie diese Tendenzen wirken auch Politiken einer Substitution des Meisters durch andere Qualifikationstypen; Politiken, die durch Veränderungen der Angebotslagen auf dem internen und externen Arbeitsmarkt ermöglicht, wenn auch nicht determiniert sind:

In 44 von 88 Betrieben werden auf Meisterpositionen neben Meistern auch Techniker eingesetzt; eine personalpolitische Entscheidung, die mit besonders hohen technischen Anforderungen dieser Meisterpositionen und/oder mit einer größeren Zahl von Ar-

beitskräften mit Technikerabschluß begründet wird. Prüft man, in welchen Betrieben Techniker auf Meisterpositionen eingesetzt werden, dann zeigt sich, daß dies überwiegend dort der Fall ist, wo es auch Überhänge an Meistern gibt, und nur einmal, wo ein solcher „Meistervorrat“ nicht besteht; Techniker werden also offensichtlich nicht deshalb auf Meisterpositionen eingesetzt, weil es an ausgebildeten Meistern fehlt.

Eine durch veränderte Arbeitsmarktlagen begünstigte neue Personalpolitik ist der **Einsatz von Fachhochschul-Ingenieuren auf Meisterpositionen**: Bei nicht weniger als 22 von 98 Betrieben war dies festzustellen. Allerdings kann man hier nicht von einem Muster der Personalpolitik sprechen – es handelt sich mehrheitlich um kleine Quanten und Experimente, häufig explizit als gewollte Konkurrenzsituation für Meister und Ingenieure ausgewiesen, d. h. ohne Festlegung auf die eine oder andere Qualifikationsgruppe. Eindeutiger ist die Situation für die traditionellen Aufstiegspositionen von Meistern, ob sie nun noch, wie früher, als Obermeisterpositionen bezeichnet werden oder „moderne“ Bezeichnungen tragen; auch hier gibt es Fälle, in denen Meister und Ingenieure konkurrieren sollen, aber in der Regel sind diese Positionen doch für Meister nicht mehr als Aufstiegsmöglichkeiten verfügbar. Auch die Substitution von Meistern und Obermeistern durch Ingenieure wird mit dem reichhaltigen Angebot von Fachhochschul-Ingenieuren auf dem Arbeitsmarkt – z. T. in Verbindung mit Entlohnungsargumenten – und/oder mit den technischen Anforderungen dieser Positionen begründet, in der Regel aber nicht für zwingend gehalten. Auch hier zeigt der genauere Blick auf die Charakteristika der Betriebe, die Ingenieure einsetzen, daß sie dies nicht tun, weil sie nicht über ausgebildete Meister verfügten, im Gegenteil: Nur in einem dieser 22 Betriebe besteht kein Meisterüberhang. Die Substitution von Meistern durch Ingenieure erfolgt auch nicht als eindeutige Alternative zum Einsatz von Technikern auf Mei-

sterpositionen: In 18 von 44 Betrieben mit Technikereinsatz auf Meisterpositionen werden auch Ingenieure auf solchen Positionen eingesetzt.

Zusammenfassend ist also festzuhalten, daß die betrieblichen Personalpolitiken im Spannungsfeld der Beharrungskräfte traditioneller Personal- und Interessenstrukturen einerseits, neuer Arbeitsmarktangebote andererseits nach verschiedenen Seiten hin mit der Restrukturierung des unteren und mittleren Managements und z. T. – damit nicht zwingend verkoppelt – mit der Substitution des traditionellen mittleren Führungspersonals experimentieren. Die Angebotslagen auf externen und internen Arbeitsmärkten ermöglichen solche veränderten Rekrutierungs- und Einsatzpolitiken, erzwingen sie aber keinesfalls; dies zeigt insbesondere die Tatsache, daß die Mehrheit der befragten Betriebe keine Ingenieure auf Meisterpositionen einsetzen, daß sie dies z. T. sogar nachdrücklich ablehnen und daß umgekehrt Substitutionsprozesse trotz bestehender Meistervorräte erfolgen.

Auch wenn die Substitution von Meistern durch Techniker nicht ganz neu ist und der Einsatz von Ingenieuren auf Meisterpositionen insgesamt, bezogen auf die Zahl der betroffenen Positionen, eher bescheiden zu sein scheint, dürften von diesen Substitutionsvorgängen doch problematische Wirkungen für die Zukunft des Meisters ausgehen: nicht einmal primär quantitative Verdrängungswirkungen, sondern (auch) symbolische Wirkungen im Hinblick auf die „Machbarkeit“, auf die soziale Zulässigkeit solcher Einsatzpolitiken, die traditionelle Zuordnungen von Positionen und Qualifikationsprofilen bzw. Abschlüssen systematisch durchbrechen.

Solche Substitutionsprozesse und ihre Konsequenzen müssen in ihren möglichen langfristigen Wechselwirkungen mit den oben angesprochenen Tendenzen zur Schwächung von Qualifikation und Status des Meisters

gesehen werden: Ist der Meister immer weniger der Qualifikationstyp, der über eine Mehrzahl von Zwischenpositionen in eine verantwortungsvolle Führungstätigkeit hineinwächst, dann verliert er ein Stück seines spezifischen Vorsprungs gegenüber dem Fachhochschul-Ingenieur mit Lehre, ohne dessen spezifische Stärken (neueste technische Qualifikationen, Theorie, Auftreten etc.) aufweisen zu können. Wird die Wahrscheinlichkeit, mit einer Meisterfortbildung eine entsprechende Position zu erhalten, immer geringer und reduzieren sich damit die Selektionsmöglichkeiten der Betriebe unter dem Meisternachwuchs quantitativ und qualitativ, dann liegt ein Ausweichen auf Techniker und Ingenieure immer häufiger nahe (usw.).

Damit deutet sich ein sich selbst verstärkender Zirkel an, der ab einem bestimmten Punkt seine Eigendynamik haben dürfte: Wenn sich längerfristig, wie durchaus vorstellbar, Ingenieure und Techniker auf Meisterpositionen nicht bewähren und die Betriebe wieder auf den Meister zurückgreifen wollen, dürfte eine solche Kurskorrektur nur noch schwer möglich sein. Ist die Entwertung eines Qualifikationstyps und seine Substitution durch andere erst einmal richtig in Gang gekommen, dann haben sich betriebliche Muster der Arbeitsorganisation, der Entlohnung, des Einsatzes von komplementären Arbeitsgruppen usw. bereits so darauf eingestellt, daß ein „Wenden des Tankers“ kaum noch möglich ist.

Schlußfolgerungen für Diskussion und Forschung zur Zukunft des Meisters – und offene Fragen

Aus den dargestellten Sachverhalten ergeben sich Konsequenzen für Diskussion und Forschung zur Zukunft des Meisters. Sie zeigen, dies vorweg, daß diese Problematik in mehrfacher Hinsicht ganzheitlich und risikobezo-

gen zu diskutieren und zu erforschen ist. Wichtig erscheinen insbesondere die folgenden Aspekte:

(1) Eine **Vereinseitigung des künftigen Kompetenzzuschnitts** des Meisters – sei es zugunsten einer „Coach-“, sei es einer „Entrepreneur“-Rolle oder sonstiger neuer Leitbilder – wie sie oft als die Lösung der Meisterkrise propagiert wird, weil sie gleichzeitig die Realisierung forciert Rationalisierungskonzepte und den Erhalt des Meisters zu ermöglichen scheint, stellt eine **Fehl-orientierung** dar: Dies gilt nicht nur von den Anforderungen in den Betrieben her, wo neben einem Mehr an sozialkommunikativen Kompetenzen auch mindestens das bisherige Niveau an technischen Qualifikationen notwendig ist. Vielmehr ginge mit einer solchen Vereinseitigung gerade die relative Stärke des Meisters in der Konkurrenz mit anderen Arbeitskräftegruppen verloren. Man sollte sich von der vielfältigen betrieblichen Kritik an der fehlenden Sozialkompetenz und Veränderungsbereitschaft der Meister nicht täuschen lassen: Geklagt wird nicht im Hinblick auf eine vollständige Veränderung der Meisterrolle, sondern weil das Fehlen von Kompetenzen für die Bewältigung der aktuellen Führungsaufgaben im Moment als Problem besonders sichtbar wird. Dies ist zumindest teilweise bedingt durch die Überforderung der Meister durch die Härten und Ungereimtheiten von Reorganisation, Rationalisierung und Personalabbau.

Eine Auflösung der Syndromatik der Meisterrolle wäre also problematisch. Eine offene Frage ist allerdings, welche Akzentverschiebungen zwischen ihren verschiedenen Komponenten und welche zusätzlichen Komponenten notwendig oder sinnvoll sind.

(2) Nicht nur der Meister befindet sich in einer Krise, sondern auch **andere Arbeitskräftegruppen in seinem Umfeld**. Dies gilt insbesondere für die traditionsreichen Führungskräfte unterhalb der Meisterebene, die

bislang sogar stärker von Enthierarchisierungsprozessen betroffen sind als die Meister. Dies gilt aber auch für die Techniker, die seit längerem einem schleichenden Prozeß der Substitution durch Fachhochschul-Ingenieure ausgesetzt sind und in ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten abgedrängt werden. Auch Fachhochschul-Ingenieure können längerfristig einer relativen Entwertung unterliegen, die bei ihrem Einsatz auf Technikerpositionen noch nicht voll sichtbar wurde, aber bei breiterem Einsatz auf Meisterpositionen sehr deutlich werden dürfte.

Eine offene Frage ist, ob diese Substitutionspolitiken zwischen Führungskräften und Spezialisten nur Experimente und Übergangslösungen bleiben oder ob sich hier dauerhafte Neuschneidungen und neue Kombinationen von Führungs- und Spezialistenfunktionen ankündigen. Offen wäre in diesem Fall auch, ob die bisherige Eigenständigkeit der Ausbildung von Meistern und Technikern (bzw. Ingenieuren) damit in Frage gestellt wäre, ob neue Formen der Verzahnung ihrer Bildungs- und Berufsverlaufsmuster sinnvoll wären.

(3) Die Veränderungen im Bereich der unteren und mittleren Führungskräfte stehen oft im Kontext von neuen Formen der Arbeitsorganisation, sind aber ebenso geprägt durch die neuen Verhältnisse auf den externen und internen Arbeitsmärkten und die personalpolitischen Intentionen der Betriebe. Eine Konzentration von Diskussion und Forschung auf die Frage eines neuen Aufgabenzuschnitts („Rolle“, „Leitbild“) greift also zu kurz: Das **gesamte Gefüge der Bildungs- und Berufsverlaufsmuster**, die zu Meisterpositionen und darüber hinaus und/oder in deren Umfeld führen (können), ist einzubeziehen.

Das bedeutet angesichts der neuen Personalpolitiken, insbesondere der Eliminierung der Vorstufen zur Meisterposition und der Substitution von Meistern durch Techniker und

Ingenieure, daß für eine realistische Einschätzung der Zukunft des Meisters die Entwicklungsdynamiken dieser komplementären Qualifikationsgruppen zu klären sind. Vor allem ist, wenn Fachhochschul-Ingenieure zunehmend unterhalb des früher für sie üblichen Niveaus eingesetzt werden, nach den konkreten Konsequenzen solcher Einmündungen für ihre Arbeitsplatz- und Entlohnungskarrieren, nach ihren Rückwirkungen auf die Attraktivität des Ingenieur-Studiums und danach zu fragen, ob Folgeprobleme im Ingenieurbereich Revisionen solcher Substitutionspolitiken auslösen.

(4) Man wird sich darauf einlassen müssen, daß es sich bei der Restrukturierung der unteren und mittleren Führungs- und Spezialistenpositionen um einen langjährigen **Prozeß des „Heraus-Mendelns“ tragfähiger und stabilisierungsfähiger betrieblicher Politiken und Strukturen** handelt, dies zeigen die hier herausgearbeiteten Widersprüche in den beobachteten betrieblichen Personalpolitiken.

Für Praxis und Forschung stellt sich die Frage, wie man diesen langjährigen Restrukturierungsprozeß gleichzeitig berücksichtigen und stützen kann.

(5) Vor allem aber beinhalten diese Widersprüche das Risiko, daß keine tragfähigen Konfigurationen von Funktionszuschnitten und Bildungs- und Berufsverlaufsmustern auf gesellschaftlicher Ebene entstehen. **Tragfähige und stabile Konfigurationen** sind aber nicht nur im Einzelbetrieb, sondern gerade auch auf **gesellschaftlicher Ebene notwendig**: Wenn der Meister eine Zukunft haben soll, kann diese nicht im kontinuierlichen Umbau seines Aufgabenzuschnitts und der Modalitäten seiner Qualifizierung bestehen und auch nicht in einer völligen einzelbetrieblichen Zersplitterung von Funktionszuschnitten, Zugangswegen und Bezeichnungen.

Es liegt auf der Hand, daß für eine gewisse Vereinheitlichung über die einzelbetrieblichen

Verhältnisse hinaus und für eine Stabilisierung von Funktionszuschnitt und Zugangsweg, die für eine Sicherung der Zukunft des Qualifikationstyps Meister notwendig sind, die derzeit erarbeitete **Neuordnung der Fortbildung zum Industriemeister Metall** eine große Rolle spielen kann und muß. Dies ist nicht nur eine Frage der Modernisierung des Kompetenzprofils des Meisters. Eine mindestens ebenso große Bedeutung dürften die damit verbundene – qualifikatorische und symbolische – Stärkung des Meisters im Verhältnis zu konkurrierenden Arbeitskräftegruppen und das mit der Neuordnung bekundete Engagement der Sozialpartner für eine Zukunft des Meisters haben; dies um so mehr, als ja Neuordnungen anderer Meisterfortbildungen folgen sollen.

Anmerkungen:

¹ Es handelt sich dabei um das Projekt „Gewerkschaftliche Bildungspolitik und betriebliche Interessenvertretung vor neuen Herausforderungen: Neue Bildungs- und Berufswege zwischen Dualem System und Hochschule“, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird und den Entstehungsgründen für die Schaffung neuer Bildungs- und Berufswege sowie ihren Konsequenzen für betriebliche Personalpolitiken und die Arbeitnehmervertretung in Betriebsfallstudien nachgeht.

² Hierbei handelt es sich um eine quantitative, jedoch nicht repräsentativ angelegte Telefonerhebung bei insgesamt 100 Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten im Maschinenbau, in der Elektrotechnischen und der Chemischen Industrie. Diese Erhebung ist Teil eines größeren Projekts des ISF („Arbeitsmarktentwicklung, betriebliche Personalpolitik und die neue Rolle des Industriemeisters“), das mit Hilfe verschiedener Methoden der Bedeutung veränderter Arbeitsmarktlagen und betrieblicher Personalpolitiken für die Entwicklung des unteren und mittleren Managements nachgeht. Dieses Projekt ist seinerseits Bestandteil des vom BMBF geförderten Verbundvorhabens „Die Rolle des mittleren und unteren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“.

³ Generelle Probleme von Telefonbefragungen bestehen darin, daß sich im Ablauf der Befragungen häufig wichtige, vorab nicht erwartete Sachverhalte zeigen, die im weiteren Fortgang mit aufgenommen werden müssen, aber nicht rückwirkend mit den bereits befragten Betrieben abgeklärt werden können; ein Sachverhalt, der zu kleineren Grundgesamtheiten bei bestimmten Fragen führt.

kung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auch bei der Ausbildung ihres Nachwuchses diese Veränderungen mit einbeziehen müssen. Notwendigerweise sind Kunden- und Vertriebsorientierung bereits in der Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlicher als bisher zu betonen. Die Versicherungswirtschaft stellte sich als erster Wirtschaftszweig diesen Anforderungen, indem der Ausbildungsberuf „Versicherungskaufmann/Versicherungskauffrau“ an die aktuellen Anforderungen des Marktes angepaßt und das Berufsbild neu geordnet wurde.

Die Entwicklungen in der Deutschen Versicherungswirtschaft erfordern ein neues Berufsbild

Bei den gesetzlichen Veränderungen, die Einfluß auf die Entwicklung der Versicherungswirtschaft hatten, ist zunächst die EU-Vermittlerempfehlung zu nennen, die u. a. eine breite Fachkompetenz im Produktbereich voraussetzt und den bislang möglichen „Einspartenversicherungskaufmann“ zumindest als Vermittler zweifelhaft werden läßt.

Am deutlichsten hat die 3. EU-Richtlinie die Rahmenbedingungen der deutschen Versicherungswirtschaft verändert. Die mit der Neuregelung des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) und des Aufsichtsgesetzes 1994 verbundene Deregulierung hat bislang nicht bekannte Wettbewerbsbedingungen geschaffen. Die Pflicht zur Genehmigung von „Allgemeinen Versicherungsbedingungen“ entfiel genauso wie die bis dahin teilweise verbindlichen vorgegebenen Tarife durch die Aufsichtsbehörde.

Unternehmerisches Denken und Handeln muß deshalb für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Versicherungswirtschaft ein Leitmotiv des eigenen Selbstverständnisses werden. Wo sollte damit begonnen werden, wenn nicht in der Ausbildung.

Ein weiterer Strukturwandel zeichnet sich bei der **Zusammenarbeit von Banken, Sparkassen und Versicherungswirtschaft** untereinander und mit Vertriebsorganisationen ab.

Zunehmend sind im Markt Konzernverbände oder Kooperationen zu verzeichnen, die mit einer gemeinsamen Geschäftspolitik über das Allfinanzangebot in den Wettbewerb eingreifen. Im Vertrieb mischen sich die traditionellen Produkte von Banken, Versicherungen und Bausparkassen.

Kenntnisse über zentrale Produkte der Partner sowie über deren Strukturen und Vertriebswege sind heute Voraussetzung für Versicherungskaufleute, die sich im Markt behaupten wollen. Hüten muß man sich aber davor, einen „Generaldilettanten Finanzdienstleister“ ausbilden zu wollen, der von allem ein wenig, aber von nichts wirklich etwas versteht und damit kein kompetenter Partner für den Kunden ist.

Vertrieb und Kundenberatung werden mehr als bisher für den Erfolg von Versicherungsunternehmen entscheidend sein, **Kunden statt Produktorientierung** soll u. a. ermöglichen, die Cross-Selling-Rate zu erhöhen, die Stornoquote zu reduzieren, bestandserhaltende Maßnahmen zu fördern.

Neben der 3. EU-Richtlinie hatte sicherlich die rasante **Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung** einen zentralen Einfluß auf die Entwicklung der Versicherungswirtschaft. So sind die Aufbau- und Ablauforganisation in den Versicherungsunternehmen nach Jahrzehnten der relativen Stabilität insbesondere in den letzten vier bis fünf Jahren starken Veränderungsprozessen unterworfen. Der Einsatz technischer Verkaufshilfen (Laptops) hat es ermöglicht, bestimmte Arbeitsabläufe von der Verwaltung auf den Außendienst zu übertragen (Beispiele: Policierung oder Schadenregulierung bis zu einer Maximalsumme). Es entstehen neue Agenturkonzepte und damit auch der Bedarf für einen Mitarbeiter, der gleichermaßen über versicherungsfachliches Know-how und kauf-

männisches Hintergrundwissen verfügt, kundensorientiert denkt, Vertriebserfahrung hat und zur Bewältigung seiner Aufgaben zeitgemäße EDV-Technik einsetzen kann.

Durch diese Entwicklungen entstehen flachere Hierarchien. Dies bedeutet mehr Verantwortung für den einzelnen und veränderte Anforderungen an die Ausbildung. Das direkte Lernen am Arbeitsplatz im Innendienst und im Vertrieb gewinnt an Bedeutung.

Was die **Internationalisierung** des Versicherungsmarktes mit sich bringen wird, darüber läßt sich im Moment nur spekulieren. Aus dem Blickwinkel der Ausbildung heraus ist hier Gelassenheit angesagt. Natürlich müssen Versicherungskaufleute künftig über die Strukturen und Produkte der wichtigsten ausländischen Anbieter informiert sein – schon um dem Kunden die Unterschiede zu eigenen Produkten zu erläutern. Aber – die Forderung nach verbindlichen Fremdsprachenkenntnissen für alle Auszubildenden ist sicherlich zum jetzigen Zeitpunkt verfrüht.

Die bislang aufgezeigten Veränderungen haben selbstverständlich auch einen direkten Einfluß auf den **Qualifikationsbedarf** der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die hohe Veränderungsgeschwindigkeit von Produktangeboten und dem Arbeitsumfeld führt zwangsläufig dazu, daß faktenorientiertes Wissen schnell veraltet. Eine bedarfsgerechte und zeitgemäße Ausbildung muß auch die Fähigkeiten ausprägen und fördern, die notwendig sind, um sich aktuelles Wissen selbstständig zu erschließen und dieses im Rahmen der beruflichen Zielvorgaben zu nutzen.

Für die Ausbildung ergeben sich zwei wesentliche Konsequenzen:

- von der Produktpalette her gesehen, „zu schmal“ ausgebildete Versicherungskaufleute haben eine sehr eingeschränkte Kundenberatungskompetenz und entsprechen, zumindest quantitativ gesehen, nicht dem Bedarf der Versicherungswirtschaft;