



Untersuchung zur Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfort- bildung „Industriemeister“ im Bereich der Lebensmittelindustrie

Sylvia Krenn
Thomas Freiling
Regina Buhr

Impressum

Diese Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt. Die Aufgabenstellung wurde vom BMBF vorgegeben. Das BMBF hat das Ergebnis der Untersuchung nicht beeinflusst; der Auftragnehmer trägt allein die Verantwortung.

Auftragnehmer

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Rollnerstr. 14
90408 Nürnberg
www.f-bb.de

Kooperationspartner

Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH

Autorinnen und Autoren

Sylvia Krenn (f-bb), Dr. Thomas Freiling (f-bb), Dr. Regina Buhr (iit)

Fachliche Betreuung

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Erscheinungsjahr

2015

Online abrufbar unter

www.f-bb.de/publikationen/onlinepublikationen.html

Zitierhinweis

Krenn, S.; Freiling, T.; Buhr, R. (2015). Untersuchung zur Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung „Industriemeister“ im Bereich der Lebensmittelindustrie. f-bb online Nr. 3. Verfügbar unter: www.f-bb.de

Management Summary

Die Ernährungsindustrie ist laut Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) mit rund 550.000 Beschäftigten in etwa 5.960 Betrieben¹ der viertgrößte Industriezweig in Deutschland. Neben einigen großen Konzernen stellen vor allem eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Betriebe Lebensmittel her: Ungefähr 93 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeitende² (vgl. BVE 2013). Dabei ist die Lebensmittel- bzw. Ernährungsindustrie ein Überbegriff für eine Reihe einzelner Teilbranchen bzw. Sparten, die ihren Ursprung häufig im Lebensmittelhandwerk haben. Die Heterogenität der Gesamtbranche und eine fehlende gemeinsame Branchenidentität spiegeln sich in unterschiedlicher Art und Weise wider, wie z. B. unterschiedlichen Verbandsstrukturen, Berufsbildern und Aus- und Weiterbildungstraditionen.

Für den gewerblichen Bereich der Lebensmittelindustrie hat das BMBF die geregelte Fortbildungsprüfung zum Industriemeister Fachrichtung (FR) Lebensmittel/Fachrichtung Süßwaren erlassen. Die Aufstiegsfortbildung Industriemeister Lebensmittel ist inhaltlich breit angelegt und soll es allen Sparten der Lebensmittelindustrie ermöglichen, darin fortzubilden. Die Fortbildung der Fachrichtung Süßwaren richtet sich speziell an Unternehmen der Süßwarenindustrie. Die Anzahl der jährlich fortgebildeten Industriemeister (ca. 135, beide Fachrichtungen) ist im Verhältnis zur Branchengröße (mehr als 550.000 Beschäftigte) jedoch niedrig.

Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, eine Material- und Entscheidungsgrundlage für die Neupositionierung und Novellierung der geregelten Aufstiegsfortbildung im gewerblich-technischen Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung (Lebensmittelindustrie) in Deutschland zu erarbeiten. Dazu wurden die Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungsebene der industriellen Lebensmittelproduktion sowie aktuelle und absehbare Rekrutierungsstrategien für diese Position aus verschiedenen Blickwinkeln (Betriebe, Verbände und angeschlossene Bildungsträger) analysiert.

In die Analyse wurden unterschiedliche Sparten einbezogen, um die Breite der Tätigkeiten in der stark segregierten Lebensmittelindustrie berücksichtigen zu können: Fleisch und Fleischprodukte, Milch und Milchprodukte, Backwaren (Großbäckereien), Süß- und Dauerbackwaren, Alkoholische Getränke, Alkoholfreie Getränke (Mineralwasser, Erfrischungsgetränke, Fruchtsäfte) und Fertiggerichte/sonstige Nahrungsmittel. Darüber hinaus wurden sowohl Betriebe in die Untersuchung einbezogen, die das Qualifikationsprofil Industriemeister kennen und nutzen, als auch solche, die andere Profile bevorzugen. Ziel war es zunächst, ein allgemeines Bild der Tätigkeiten und Anforderungen auf der mittleren Führungsebene der Produktion zu erhalten, und erst im nächsten Schritt eine Konkretisierung hinsichtlich des Profils Industriemeister der FR Lebensmittel/FR Süßwaren vorzunehmen. Nachfolgend sind die zentralen Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Schlussfolgerungen dargestellt.

¹ Die Begriffe „Betrieb“ und „Unternehmen“ werden in diesem Bericht synonym verwendet.

² Im Fließtext wird im Interesse einer besseren Lesbarkeit nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein. Wo möglich werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen gewählt.

A) Ergebnisse der Untersuchung im Überblick

1. Tätigkeiten von Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion

Führungskräfte führen primär Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und fach-/produktspezifische Tätigkeiten aus.

In den befragten Unternehmen sind Führungskräfte in der Produktion am häufigsten mit Tätigkeiten der Qualitätssicherung beschäftigt sowie mit Tätigkeiten, die den Einsatz von spezifischen Kenntnissen über Rohstoffe, Massen und Produkte erfordern. Führungskräfte in der Produktion sind damit weit häufiger als angenommen mit Tätigkeiten beschäftigt, die produktspezifische Kenntnisse voraussetzen. Relevant sind auch Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Produktionstechnik oder den Produktionsverfahren. Weniger häufig als erwartet sind koordinierende und steuernde Tätigkeiten in der Personalplanung und -führung sowie Produktionsplanung und -steuerung auszuführen. Führungskräfte (z. B. Schichtleiter, Teamleiter, Gruppenleiter) in der Produktion sind mitunter in den direkten Produktionsprozess eingebunden.

Ein Betriebsvertreter fasst die Kernaufgaben seiner Führungskräfte in der Produktion wie folgt zusammen:

„Er ist dafür zuständig, dass die Produktion läuft und das Personal richtig eingesetzt ist, dass die Ergebnisse gut sind, der Bruch gering ist und die Kennzahlen stimmen. Er ist für die Abläufe zuständig und er ist auch derjenige, der dafür sorgen muss, dass die Leute ungestört arbeiten können.“
(Betrieb I4d)

Die hohe Bedeutung der Fachkenntnisse auf mittlerer Führungsebene wird verständlich, wenn der hohe Anteil der in der Produktion beschäftigten An- und Ungelernten berücksichtigt wird. Da die qualifizierte Fachlichkeit bei den Produktionsmitarbeitern häufig fehlt, ist deren Vorhandensein bei den Führungskräften umso wichtiger.

Steigende Relevanz von Tätigkeiten in der Personalführung und betriebswirtschaftlicher Aufgaben mit zunehmender Unternehmensgröße.

Mit steigender Betriebsgröße sind Führungskräfte in der Produktion häufiger mit betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten betraut. Auch die Bedeutung von Tätigkeiten in der Personalführung und -planung steigt mit der Betriebsgröße. Diese Effekte sind am ehesten auf Unterschiede in der jeweiligen Organisationsstruktur zurückzuführen. In kleineren Betrieben sind übergeordnete Aufgaben wie Produktionsplanung und -steuerung sowie Kostenoptimierung eher direkt bei Geschäftsführern oder Betriebsleitern angesiedelt, weniger bei den Führungskräften in der Produktion. Personalplanung wird umso wichtiger, je mehr Personal zur Verfügung steht. Nach Aussagen der befragten Interviewpartner wird dem Thema Personalführung in kleineren Betrieben oftmals eine geringere Bedeutung beigemessen als in größeren Unternehmen mit einer entsprechenden Organisationsstruktur und Führungskultur.

Häufigkeit auszuführender Tätigkeiten unterscheidet sich kaum in einzelnen Sparten oder Betrieben, die Industriemeister beschäftigen und solchen, die keine beschäftigen.

Mit Blick auf die auszuführenden Haupttätigkeiten lassen sich spartenbezogene Unterschiede nahezu nicht feststellen. Auch zwischen Betrieben, die Industriemeister beschäftigen und solchen, die keine beschäftigen, bestehen keine gravierenden Unterschiede hinsichtlich der auf der mittleren Führungsebene auszuführenden Tätigkeiten.

Die Auswertung der auszuführenden Tätigkeiten verweist zusammenfassend auf eine sehr hohe Bedeutung des Themas Qualitätssicherung und der notwendigen Fachlichkeit auf der Führungskräfteebene in der Produktion.

2. Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in der industriellen Lebensmittelproduktion

Das Qualifikationsniveau der Branche ist insgesamt niedrig.

Die Ergebnisse spiegeln das generell niedrige Qualifikationsniveau wider, welches die industrielle Lebensmittelproduktion im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen kennzeichnet. Der Anteil An- und Ungelernter liegt in der Chemiebranche bei zehn Prozent (Der Bundesarbeitgeberverband Chemie 2011) oder in der M+E-Branche bei neun Prozent (IG Metall 2013 S. 6) und damit deutlich niedriger als mit durchschnittlich 40 Prozent in der Lebensmittelindustrie. Analog dazu ist der Anteil von Hochschulabsolventen in der Lebensmittelindustrie mit ca. vier Prozent (NGG-Branchenbericht 2013) niedrig im Vergleich zur Chemiebranche mit 16 Prozent. In der Befragung betrug der Anteil der Hochschulabsolventen gut sieben Prozent und liegt damit etwas über dem Durchschnitt der Gesamtbranche. Inwieweit sich hier bereits eine Entwicklung in Richtung höher qualifizierter Beschäftigter andeutet, kann aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht geklärt werden.

Der NGG-Branchenbericht verweist darauf, dass das Qualifikationsniveau in der Branche in den letzten Jahren angestiegen ist. Dies wird mit steigenden Anforderungen sowohl im kaufmännischen Bereich als auch in der Produktion begründet. Im kaufmännischen Bereich resultieren diese höheren Anforderungen aus dem Anstieg der Exportaktivitäten und in der Produktion aus der Einführung neuer Produktionssysteme und der Automatisierung der Produktionsabläufe sowie steigende Ansprüche an die Qualitätssicherung (NGG-Branchenbericht 2013).

Hohe Bedeutung der Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz und der Fähigkeit zur Personalführung.

Hinsichtlich der benötigten Qualifikationen zeichnet sich ein eindeutiges Bild ab. Unabhängig von Sparte oder Betriebsgröße werden Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz, Kenntnisse in der Lebensmittelsicherheit und Qualitätssicherung, die Fähigkeit zur Personalführung und Kenntnisse der Herstellung von Roh- und Fertigmassen als zentrale Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion formuliert. Die zunehmende Technisierung der Branche wird dadurch deutlich, dass etwa von der Hälfte der antwortenden Betriebe auch Kenntnisse von Produktionsmanagementsystemen als wichtig bzw. eher wichtig eingeschätzt wurden.

Die in Kapitel 4.1 heraus gearbeitete Fachlichkeit auf der Führungskräfteebene spiegelt sich auch in den Ergebnissen zu den Qualifikationsanforderungen wider, wenn auch nicht in derselben Ausprägung. Besonders für die Sparte Backwaren sind fachspezifische Kenntnisse bei der Herstellung von Roh- und Fertigmassen relevant.

Kaum feststellbare qualifikatorische Unterschiede in Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie.

Es deutet sich bereits an, dass sich das insgesamt niedrigere Qualifikationsniveau der Branche auch auf der mittleren Führungsebene in der Produktion widerspiegelt – unabhängig davon, ob die befragten Betriebe Industriemeister beschäftigen oder nicht. In manchen kleineren mittelständischen Unternehmen verfügen z. B. die Schichtleiter häufig nicht über die zuvor beschriebenen erforderlichen Qualifikationen. Der Hinweis, dass mit dieser Aufgabe auch Personen betraut werden, die im Prinzip nicht über alle dafür erforderlichen Qualifikationen verfügen, deutet auf eine Problemlage hin, die sich mit steigenden Anforderungen im Zuge technischen Wandels und weiterer Veränderungen noch zunehmend verschärfen dürfte.

3. Rekrutierungsstrategien industrieller Lebensmittelbetriebe

Konkurrenz der Aufstiegsfortbildung Industriemeister mit einer Vielzahl von branchenspezifischen Aus-, Weiterbildungs- und Fortbildungsberufen.

Die stark in Einzelsparten fragmentierte Lebensmittelindustrie verfügt über ein breites Spektrum an Aus- und Fortbildungsberufen – die jedoch nur zu einem geringen Teil zur Ausbildung des Fach- und Führungskräftenachwuchses beitragen. Je nach Branche greifen die Unternehmen häufig auf alternative spartenspezifische Berufsbilder aus dem Handwerk zurück. Einzig die Sparte Süß- und Dauerbackwaren verfügt mit dem Industriemeister der FR Süßwaren über einen spartenspezifischen, industriellen Fortbildungsberuf zur Sicherung ihres Fach- und Führungskräftenachwuchses. Mit dieser Spezialisierung konnte sich der industrielle Beruf offensichtlich gegenüber handwerklichen Qualifikationsprofilen gut positionieren. Auch in der Sparte Alkoholfreie Getränke ist die industrielle Aus- und Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel im Verhältnis besser etabliert als in den anderen Sparten. Ein Grund dafür ist vermutlich die fehlende spartenspezifische, handwerkliche Aus- und Fortbildung im Bereich Mineralwasser/Softdrink. Es gibt keinen typischen Ausbildungs-/Fortbildungsberuf, äquivalent z. B. zum Brauer/Braumeister, so dass auf das spartenübergreifende Berufsbild des Industriemeisters FR Lebensmittel zurückgegriffen wird.

Industrielle Karrierepfade sind in der Branche unterrepräsentiert.

Betriebe konzentrieren sich weitgehend auf das Qualifikationsprofil des Handwerksmeisters oder sogar auf erfahrene einschlägige Fachkräfte, soweit diese für die entsprechenden Sparten zur Verfügung stehen. Die Befunde stützen erkennbar die bereits identifizierte große Relevanz der Fachlichkeit auf mittlerer Führungsebene. Fachspezifisch ausgerichtete Handwerksberufe werden in der Regel bevorzugt. Ausnahmen bilden hier wieder die Sparten Süß- und Dauerbackwaren und Alkoholfreie Getränke. In diesen beiden Sparten sind industrielle Karrierepfade – d. h. industrielle Ausbildung und industrielle Fortbildung in einem Ernährungsberuf – vergleichsweise stärker etabliert.

Geringer Stellenwert des Industriemeisters (FR Lebensmittel/FR Süßwaren) bei Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene.

Aus dem geringen Stellenwert des Industriemeisters bei der Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene könnte auch geschlossen werden, dass Betriebe dem Handwerksmeister eher zutrauen, fachliche Aufgaben zu bewältigen. Ein Drittel der Betriebe besetzt die entsprechenden Positionen mit erfahrenen Fachkräften: Diese Unternehmen haben entweder keinen Bedarf an weiterführenden Qualifikationen oder verzichten z. B. aus Kostengründen auf die höhere Qualifikation. Diese für den Industriemeister ungünstige Rekrutierungssituation bleibt auch in absehbarer Zukunft erhalten: Wenn in einem Monat eine Stelle auf mittlerer Führungsebene in der Produktion neu zu besetzen wäre, würde nur 4,3 Prozent der Betriebe das Qualifikationsprofil eines Industriemeisters voraussetzen. Allerdings, auch wenn sie das Qualifikationsprofil nicht voraussetzen bzw. es bisher nicht als notwendig angesehen haben: Immerhin 50 Prozent der Betriebe, die Industriemeister beschäftigen (n=67), setzen diese in leitenden Funktionen in der Produktion ein.

Industriemeister werden demzufolge zwar auf der mittleren Führungsebene beschäftigt, ein im Rahmen der Rekrutierungsstrategie bedeutsames Qualifikationsprofil stellt es bisher und auch in absehbarer Zukunft für die Betriebe jedoch nicht dar. Ergebnisse der Experteninterviews unterstreichen diesen Befund: Das Rekrutierungsverhalten der Branche wird als insgesamt wenig strategisch beschrieben. Wichtiger als die Art der formalen Qualifikation, d. h. Handwerksmeister, Molkereimeister³ oder Industriemeister, sind häufig die Berufserfahrung sowie die Persönlichkeit der Kandidaten. Ob eine Stelle mit einem Handwerksmeis-

³ Hierbei handelt sich um einen landwirtschaftlichen Fortbildungsberuf.

ter, einer berufserfahrenen Fachkraft oder einem Industriemeister besetzt wird, hängt somit mitunter davon ab, wer sich bewirbt.

4. Bedarf am Qualifikationsprofil „Industriemeister in der Lebensmittelindustrie“ als Fach- und Führungskraft in der Lebensmittelproduktion

Heterogene Bedarfe in einzelnen Sparten und Betrieben

Die Ergebnisse zeigen, dass das Befragungssample die Situation der Gesamtbranche widerspiegelt. In lediglich etwa einem Viertel der befragten Unternehmen sind Industriemeister beschäftigt. Die meisten Industriemeister Lebensmittel arbeiten in den Sparten Alkoholische Getränke und Süß- und Dauerbackwaren. Dabei handelt es sich in der Regel um Industriemeister der FR Lebensmittel. Industriemeister mit der FR Süßwaren werden selbst in Unternehmen der Sparte Süßwaren seltener eingesetzt als der breiter angelegte Industriemeister Lebensmittel. In den noch stark kleinbetrieblich und handwerklich geprägten Sparten Fleisch und Fleischprodukte sowie Backwaren wird die Aufstiegsfortbildung bisher am wenigsten genutzt. Etwa die Hälfte der beschäftigten Industriemeister findet sich auf Positionen der mittleren Führungsebene in der Produktion wieder.

Der betriebliche Bedarf wird von den befragten Verbandsvertretern zum Teil anders beurteilt, als er sich in der Unternehmens-Befragung darstellt. So schätzt ein Vertreter der Milchindustrie die Relevanz der Fortbildung in der Milchindustrie als eher gering ein, während fast die Hälfte der befragten Unternehmen das Qualifikationsprofil nutzen. Der befragte Experte der Süßwarenindustrie geht davon aus, dass ein Süßwarenbetrieb immer die spartenspezifische Fortbildung (FR Süßwaren) der FR Lebensmittel vorziehen würde. Wie bereits ausgeführt, ist das in der betrieblichen Praxis jedoch nicht der Fall. In der Fleischindustrie deckt sich die Einschätzung des Verbandsvertreters – der die Fortbildung bisher nicht kannte – nicht unmittelbar mit den Ergebnissen der Betriebs-Befragung: Der Anteil der beschäftigten Industriemeister in der Fleischindustrie ist eher gering, die Fortbildung ist den Unternehmen aber durchaus bekannt. Die bisher geringste Bedeutung hat die Fortbildung in der Sparte Backwaren. Allerdings sehen die befragten Experten hier in Zukunft einen steigenden Bedarf an einer industriellen Fortbildung mit Spezifikation Backwaren.

Betriebe mit Industriemeister messen dem Qualifikationsprofil hohe Relevanz bei der Führungskräfteausbildung bei.

Betriebe, die das Qualifikationsprofil bereits nutzen, betonen dessen Relevanz für die Besetzung von Positionen auf der mittleren Führungsebene. Bei diesen Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um größere Betriebe, die mitunter über eine stärker diversifizierte Produktpalette verfügen. Die eher breit angelegte Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel deckt somit deren Qualifikationsbedarf deutlich besser ab als den Bedarf von Unternehmen, die nur Produkte einer Sparte produzieren. Unternehmen, die Erfahrung mit dem Qualifikationsprofil haben, äußern zudem keinen grundsätzlichen Veränderungsbedarf. Sie wünschen sich für die Zukunft aber inhaltliche Anpassungen, die die Personalführungskompetenz und Fachkompetenzen stärker gewichten.

Unterschiedliche Gründe für den Nicht-Einsatz von Industriemeistern.

Die Analyse der Gründe, keine Industriemeister zu beschäftigen, bestätigt weitestgehend die bereits in den vorangegangenen Ausführungen beschriebenen Ergebnisse. Am häufigsten werden Fachkräfte mit einer anderen Fortbildung, z. B. Handwerksmeister, anstelle von Industriemeistern eingesetzt. An zweiter Stelle der Gründe steht der nicht den Anforderungen entsprechende Inhalt der Fortbildung. Dies gilt am ehesten, je kleiner ein Betrieb ist. Darüber hinaus geben die Betriebe an, dass sie eher handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten in der Produktion benötigen. Gründe für den verhältnismäßig niedrigen Stellenwert der industriellen Aufstiegsfortbildung scheinen demnach zum einen im fehlenden Bedarf einer industriellen Fortbildung und zum anderen in der breiten Ausgestaltung des Indust-

riemeisters Lebensmittel zu liegen, die vor allem Großbetrieben nützlich ist. Aber nur ca. 5-10 Prozent der Betriebe der Branche sind Großbetriebe. Andere zunächst vermutete Ursachen, wie die fehlende Bekanntheit der Fortbildung, können mit dieser Studie ausgeschlossen werden. Weitere Gründe hingegen sind, dass niedrigschwelliger Weiterbildungsangebote, z. B. fachspezifisch vertiefende Schulungen, den Qualifikationsbedarf mancher Betriebe ausreichend abdecken.

Verschiedene Faktoren beeinflussen Bedarf am Qualifikationsprofil.

Zu vermuten ist, dass der Bedarf an der Aufstiegsfortbildung Industriemeister von verschiedenen Faktoren abhängt. Etwa dem Konsolidierungs- und Automatisierungsgrad: Anwendungsfelder liegen vor allem in Großbetrieben mit größerer Produktpalette, in Betrieben bereits stärker industrialisierter Sparten und/oder mit arbeitsorganisatorisch erweiterten Aufgaben vor. Ein weiterer Faktor ist das insgesamt niedrige Qualifikationsniveau der Branche, was dazu führt, dass auch auf mittlerer Führungsebene die Qualifikationsanforderungen niedriger sind. Schließlich bedingt sicherlich auch das in Punkt 3 beschriebene spartenspezifische Aus- und Fortbildungsangebot die Nachfrage nach der breit angelegten industriellen Aufstiegsfortbildung.

B) Gesamtbewertung und Schlussfolgerungen

1. Gesamtbewertung

Die Branche agiert bei den Themen Nachwuchssicherung und Qualifizierung bisher nicht gesamtstrategisch.

- Jede Sparte pflegt eigene, historisch gewachsene und etablierte Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategien. Die Industriemeisterfortbildung gehört dabei in den meisten Sparten nicht zum bevorzugten Qualifizierungsweg.
- Spartenspezifische handwerkliche bzw. landwirtschaftliche Aus- und Fortbildungsberufe bilden häufig die Grundlage der Fach- und Führungskräftegewinnung. Besonders zeigt sich dies in der Fleisch- und Milchindustrie und in Großbäckereien.
- Gründe für die bisher geringe Relevanz der Fortbildung liegen weniger in der fehlenden Bekanntheit. Handlungsleitend ist – neben den spartenspezifischen Fortbildungstraditionen – vielmehr das Motiv der Fachlichkeit, d. h. der Bedarf an handwerklichen und/oder produktspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten.
- In Betrieben, in denen die industrielle Aufstiegsfortbildung genutzt wird, hat sich das Qualifikationsprofil als Instrument der Führungskräftegewinnung etabliert.

Die Aufstiegsfortbildung Industriemeister trifft in der Lebensmittelindustrie auf sehr heterogene Rahmenbedingungen und Bedarfe.

Spartenspezifisch unterschiedliche Bedeutung der Aufstiegsfortbildung:

- In der Sparte Süß- und Dauerbackwaren ist die industrielle Aufstiegsfortbildung gut etabliert. Die Sparte ist eher großbetrieblich strukturiert und die Fortbildung wird vom Verband der Süßwarenindustrie (BDSI) über einen zentralen Bildungsträger aktiv in die Unternehmen getragen.
- Betriebe der Getränkeindustrie greifen ebenfalls verstärkt auf die industrielle Fortbildung zurück. Für den Bereich Mineralwassergewinnung und Erfrischungsgetränke (Alkoholfreie Getränke) stehen den Unternehmen keine alternativen Aus- und Fortbildungsberufe zur Verfügung. Im Bereich der alkoholischen Getränke ist der Produktionsprozess stark automatisiert, so dass handwerkliche

Kenntnisse offenbar nicht ausreichen, um eine qualitätsgesicherte Produktion zu gewährleisten.

Neben der Spartenzugehörigkeit spielt auch die Betriebsgröße eine Rolle für die Bedeutung des Qualifikationsprofils.

- Es zeigt sich, dass der breit angelegte Industriemeister bisher eher in größeren Betrieben eingesetzt wird. In diesen, häufig mit einer breiten Produktpalette am Markt agierenden Unternehmen, entspricht die Aufstiegsfortbildung offensichtlich am ehesten den betrieblichen Anforderungen. Beschäftigte können dadurch flexibel in mehreren Produktionslinien eingesetzt werden.
- In den eher klein- bzw. mittelständisch und stärker handwerklich geprägten Sparten Fleisch und Fleischprodukte sowie Backwaren (Großbäckereien) spielt die Fortbildung bisher eine geringe Rolle.

Bereits beobachtbare Industrialisierungsprozesse setzen sich fort und bringen veränderte Qualifikationsanforderungen mit sich.

- Die Branche steht laut Expertenmeinung vor Bereinigungsprozessen, die mittel- und langfristig mit weiteren Automatisierungsmaßnahmen einhergehen. D. h. die Anforderungen an die mittlere Führungsebene werden sich absehbar verändern und der Bedarf an industrietechnischem Know-how wird weiter steigen.
- Der Planungshorizont der befragten Betriebe ist allerdings eher kurzfristig: Für die nächsten drei bis fünf Jahre sehen sie häufig keinen Handlungsdruck aufgrund sich verändernder Qualifikationsanforderungen. Daher ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Fortbildung wie dem Industriemeister, der speziell für industrielle Anforderungen ausgelegt ist, in der Branche bislang nur wenig ausgeprägt.

Mittel- und langfristige Herausforderungen der Lebensmittelindustrie sind mit dem besonderen Charakter der Branche in Einklang zu bringen.

Mit Blick auf die mittel- und langfristigen Herausforderungen gilt es, bei einer Neupositionierung und Neuordnung der Aufstiegsfortbildung folgende Rahmenbedingungen der Branche zu berücksichtigen:

- **Heterogene Branchenstruktur:** Die Branche besteht aus einem Zusammenschluss von historisch gewachsenen Einzelsparten. Eine gemeinsame Branchenidentität scheint in der Breite bisher nicht vorhanden zu sein. Hervorgehoben werden in der Regel die Besonderheiten der Einzelsparten anstatt mögliche Gemeinsamkeiten.

Bei der Neupositionierung könnte daher eine stärkere spartenspezifische Ausrichtung der Fortbildungsinhalte den Rahmenbedingungen der Branche besser entsprechen, als ihre Generalisierung.

Gleichzeitig gilt es zu bedenken, dass Großbetriebe mit der breit angelegten, wenig spartenspezifischen Ausrichtung der Fortbildung gut zurechtkommen.

- **Handwerkstradition:** Die Branche ist stark kleinbetrieblich und mittelständisch geprägt. Handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten werden hoch geschätzt und von den Betrieben zum Teil als noch relevanter – im Vergleich zu industriell-technischen Kenntnissen und Fertigkeiten – bewertet. Entscheidungsträger in der Produktion sind häufig selbst handwerklich/landwirtschaftlich „sozialisiert“ und neigen dazu, eher den Fortbildungstraditionen zu folgen als z. B. mit der Industriemeisterfortbildung neue Wege einzuschlagen.

Betriebe handwerklich geprägter Sparten erkennen bisher keinen Handlungs-

druck, ihre Führungskräftequalifizierung stärker industriell auszurichten. Bislang gelang es ihnen, ihren Bedarf mit den herkömmlichen Qualifikationsprofilen zu decken. Dies bedeutet jedoch nicht, dass aufgrund fortschreitender Automatisierung und sich verändernder Anforderungen mittel- und langfristige Handlungsbedarf besteht.

- Fortbildungsvielfalt: Aufgrund der starken Diversifizierung der Branche gibt es eine Vielzahl spartenspezifischer Aus- und Fortbildungsberufe aus Handwerk und Landwirtschaft, die der Industriemeisterfortbildung aus bereits genannten Gründen häufig vorgezogen werden.

Eine stärkere Positionierung der industriellen Fortbildung erfordert zunächst die Sensibilisierung der Unternehmen für die Vorteile der Industriemeisterfortbildung gegenüber handwerklichen Fortbildungsalternativen. Hierzu ist eine Schärfung des Profils notwendig, die der Fortbildung „ein Gesicht“ geben würde.

Befragte Experten haben mehrfach den Wunsch geäußert, dass das Qualifikationsprofil plastisch beschrieben werden sollte: „Wofür brauche ich einen Industriemeister Lebensmittel?“, „Was kann der besser als ein Handwerksmeister?“.

Für eine erfolgreiche Neupositionierung ist deshalb eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten nötig, um die Inhalte dieser Fortbildung zu kommunizieren und die Bekanntheit des Qualifikationsprofils Industriemeister in der Lebensmittelindustrie zu steigern.

2. Schlussfolgerungen

Unabhängig davon, in welcher Form eine Neupositionierung der Aufstiegsfortbildung erfolgt: Die Studie hat gezeigt, dass eine Schärfung des Profils des Industriemeisters sinnvoll ist. Benötigt wird ein intelligentes Modell der Fachlichkeit.

Mit Blick auf mittel- und langfristige Herausforderungen sind unterschiedliche Szenarien denkbar, die Fortbildung einerseits für weniger diversifizierte (kleine und mittlere) Unternehmen attraktiver zu gestalten, d. h. sie ihren betrieblichen Bedürfnissen anzupassen. Und, um die Fortbildung andererseits für Arbeitnehmer interessant zu machen, d. h. ihnen damit berufliche Perspektiven zu eröffnen.

Szenario A: Bestehende Struktur erhalten – mit inhaltlicher Anpassung verbinden

In Szenario A werden die bestehende Struktur der Industriemeisterfortbildung und die der abschließenden Fortbildungsprüfung beibehalten. Eine Modernisierung und Anpassung an sich verändernde betriebliche Anforderungen erfolgt einzig auf der inhaltlichen Ebene. Im Zuge der Novellierung und Anpassung der Industriemeisterfortbildung an die handlungsorientierte Struktur (Technik, Organisation, Personal) werden jedoch die Inhalte der Fortbildungsordnung hinsichtlich Aktualität und Gewichtung überprüft.

- Aus den Ergebnisse der Untersuchung lässt sich schließen, dass insbesondere die Themen „Qualitätsmanagement und -sicherung“, „Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz“, „Personalführung“ sowie „fach-/produktspezifische Kenntnisse“ von hoher Relevanz für die Erfüllung der Aufgaben in Positionen der für den Industriemeister Lebensmittel wichtigen mittleren Führungsebene sind.

Bisher in der Fortbildungsordnung nicht verankert, aber von den Befragten als zunehmend relevant bewertet, sind folgende Inhalte:

- Produktionsmanagementsysteme (z. B. TPM-Total Productive Management, Kaizen, OEE-Overall Equipment Efficiency). Wie bereits in anderen industriellen

Branchen, dürften auch in der Lebensmittelindustrie steigende Anforderungen an eine effiziente, effektive und flexible Produktion (steigender Kostendruck, hohe Qualitätsanforderungen) die Bedeutung entsprechender, einschlägiger Kenntnisse ansteigen lassen.

Der Rahmenstoffplan ist der Fortbildungsordnung anzupassen.

Szenario B: Inhaltliche und strukturelle Anpassung – Stärkung des spartenspezifischen Bedarfs

Szenario B geht einen Schritt weiter als Szenario A und beinhaltet neben einer inhaltlichen Anpassung auch Veränderungen auf der strukturellen Ebene. In dieser Variante wird die Grundstruktur der Aufstiegsfortbildung Industriemeister Lebensmittel im Wesentlichen beibehalten. Allerdings werden spartenspezifische Bedarfe in Form einer Vertiefung, z. B. Backwaren, berücksichtigt.

Diese Vertiefung erfolgt entweder in Form eines optionalen Zusatzmoduls oder als verbindliches Element der Prüfungsverordnung, integriert im derzeitigen fachrichtungsspezifischen Teil der Fachrichtung Lebensmittel (z. B. als Schwerpunkt). Das Szenario inkl. optionalem Zusatzmodul trägt einerseits den in der Branche tätigen Großunternehmen an einer weniger spezifizierten Qualifizierung Rechnung, sowie andererseits den Fortbildungsinteressierten, da eine breitere inhaltliche Ausrichtung deren Beschäftigungsmöglichkeiten über die Sparte Backwaren hinaus erweitert. Das Interesse einiger Unternehmen an einem konkret auf die jeweilige Sparte bezogenen spezifischen Qualifikationsprofil würde jedoch bei einer fachspezifischen Vertiefung als Schwerpunkt oder möglicherweise als eigene Fachrichtung stärker berücksichtigt werden.

Aufgrund der bereits beschriebenen Rahmenbedingungen der Branche bietet sich dieses Modell vermutlich nicht für alle Sparten gleichermaßen an. Die Sparte Milchindustrie mit ihrer Vielzahl an eigenständigen Aus- und Fortbildungsberufen würde sich, aus heutiger Sicht, nicht in einer Fachrichtung des Industriemeisters wiederfinden. Vorstellbar wäre das Modell mit eigenständigem Spartenbezug etwa für die Sparten:

- *Süß- und Dauerbackwaren*: Eine Fachrichtung „Süßwaren“ gibt es bereits und wird von der Sparte gut angenommen.
- *Backwaren*: Aus dieser Sparte wird der Bedarf an einem industriellen Fortbildungsberuf, der fachspezifisch ausgerichtet ist, bereits signalisiert.
- *Alkoholfreie Getränke*: Die Sparte nutzt den Industriemeister Lebensmittel und Fruchtsaft und Getränke bereits. Die Fortbildung zum Getränkebetriebsmeister nach § 54 ist eine spartenspezifische „Quasi-Industriemeister-Fortbildung“. Eine Konkretisierung und Schärfung des Profils „Alkoholfreie Getränke“ innerhalb der Industriemeister-Fortbildung wäre denkbar.
- *Fleisch und Fleischprodukte*: Die Sparte signalisiert mit ihrem Engagement für die Anpassung der Fachkraft für Lebensmitteltechnik auf die Bedarfe der Fleischindustrie die Notwendigkeit einer stärker industriellen Ausrichtung, die auch in Form der Industriemeisterfortbildung aufgegriffen werden könnte.
- *Alkoholische Getränke*: Die Sparte verfügt zwar über zahlreiche spezifische Aus- und Weiterbildungsberufe. Gleichzeitig ist sie innerhalb des untersuchten Samples die Sparte mit dem größten Anteil an Betrieben mit Industriemeistern.

Eine Ausgestaltung von Szenario B könnte wie folgt aussehen: Neben dem fachrichtungs-

übergreifenden Teil⁴, der für alle Industriemeisterfortbildungen gilt – gleichgültig, ob es sich dabei um Metall, Elektro etc. handelt – wird zusätzlich ein für alle Sparten bzw. die Branche „Lebensmittel“ geltender allgemeiner Teil vorgesehen. Dieser allgemeine Teil enthält die in der Untersuchung spartenübergreifend als relevant bewerteten Kenntnisse und Fertigkeiten. Dazu zählen u. a.:

- Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz in der Lebensmittelindustrie
- Kenntnisse in der Qualitätssicherung/Lebensmittelsicherheit und einschlägiger Rechtsvorschriften der Lebensmittelindustrie
- Ggf. vertiefte Kenntnisse im Personalmanagement und in der Personalführung
- Kenntnisse von Managementsystemen in der Produktion (z. B. Kaizen, Total Productive Management, Overall Equipment Efficiency)
- Warenannahme und Wareneingangskontrolle
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Projektmanagement, IT-Kenntnisse (MS Office/SAP)

Ergänzend können die als relevant bewerteten fachspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten z. B. in mehreren Schwerpunkten tiefergehend vermittelt werden. Dazu zählen u. a.:

- Herstellung von Roh- und/oder Fertigmassen
- Fertigungstechnik, Betriebstechnik
- Produktentwicklung

Szenario B schafft also industrielle, spartenspezifische Fortbildungsalternativen zu den bisher präferierten handwerklichen Meisterfortbildungen. Die Unternehmen der Sparten haben damit die Wahl zwischen handwerklichen und industriellen Qualifikationsprofilen zur Sicherstellung ihres Führungskräftenachwuchses.

Szenario C: Durchlässig und flexibel – die Fortbildungsverordnung der Zukunft

Szenario C beinhaltet die weitestgehenden Vorschläge zur Zukunft des Industriemeisters Lebensmittel. Ausgangspunkt dieses Szenarios bildet die Überlegung, das im Berufsbild des Industriemeisters Lebensmittel eingebundene Qualifikationsprofil sowohl für Weiterbildungsinteressierte als auch für an hochqualifizierten Beschäftigten interessierte Unternehmen zu gestalten. Hier fließen zudem aktuelle berufs- und weiterbildungspolitische Überlegungen ein, die eine Weiterentwicklung der hohen Qualität des beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems mit Blick auf weiterqualifizierende hochschulische Bildungsgänge beinhalten.

Diese Weiterentwicklung der Aufstiegsfortbildung zum Industriemeister in Richtung eines hochschulischen Abschlusses könnte z. B. darin bestehen, dass die im Prüfungsfach „Grundlagen für kostenbewusstes Handeln“ – in dem es um volks- und betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sowie um Kenntnisse auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung geht – enthaltenen Inhalte so ausgestaltet werden, dass sie, bei einer späteren Aufnahme beispielsweise eines betriebswirtschaftlichen Studiums, auf Module des Studiengangs angerechnet werden können. Dabei muss es sich nicht zwingend um hochschulische Weiterentwicklungen in Richtung betriebswirtschaftlicher Studiengänge handeln. Es ist auch denkbar, dass die im Prüfungsteil „Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik“ enthaltenen technischen Grundkenntnisse des Prüfungsfaches „Betriebstechnik“ bei der Aufnahme

⁴ In diesem Teil sind abgedeckt: kostenbewusstes Handeln (BWL), rechtsbewusstes Handeln (Umwelt- und Arbeitsrecht), Zusammenarbeit im Betrieb (Personalführung)

eines technischen Studiengangs angerechnet werden können. Verschiedenste Anrechnungsverfahren sind entwickelt und erprobt und finden bereits vielfach Anwendung.

Neben den inhaltlichen Anpassungen sieht Szenario C weitreichende strukturelle Änderungen vor: In diesem Modell finden sich die Inhalte der in der Prüfungsverordnung ausgewiesenen Teilbereiche in Form von Bausteinen wieder. Jeder dieser Bausteine kann einzeln geprüft und mit einem eigenen Zertifikat abgeschlossen werden. Der zeitliche Rahmen, in dem die Prüfungsleistungen erbracht werden, ist von den Prüflingen frei wählbar. Die einzelnen Module sind – je nach betrieblichen Anforderungen oder auch persönlichen Weiterbildungsbedarfen – frei kombinierbar. Diese Struktur ermöglicht auch den Erwerb von Qualifikationen aus den verschiedenen Einzelsparten.

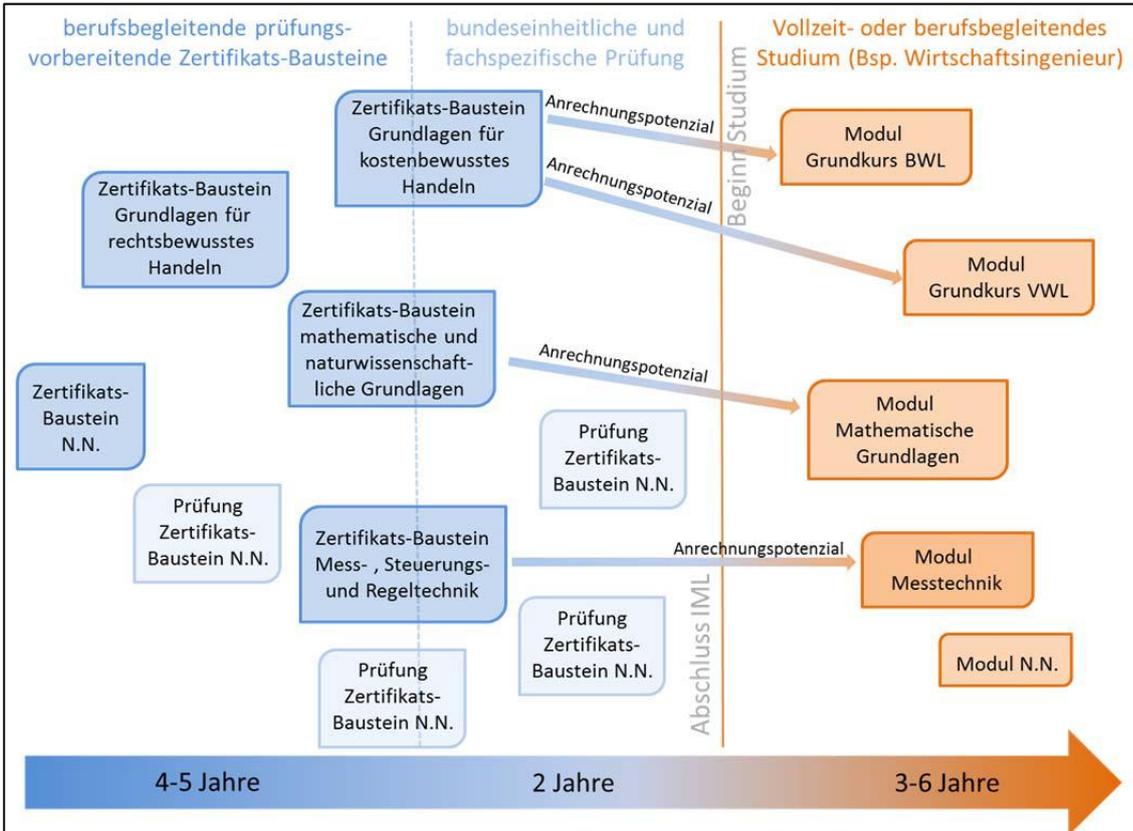


Abbildung: Übersicht Szenario C

Die Option, flexibel zwischen einzelnen Zertifikatsbausteinen auswählen zu können, dürfte die Einstiegsschwelle für Fortbildungsinteressierte senken. Des Weiteren erhöht dieser Ansatz die Beschäftigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmern, weil sie auf diese Weise die Möglichkeit haben, ihr Kompetenzspektrum auf eine breitere Basis zu stellen und somit auch spartenübergreifend einsetzbar zu sein.

Der Nutzen für Unternehmen liegt beispielsweise darin, dass benötigte spezifische Qualifikationen vergleichsweise kurzfristig in das Unternehmen transferiert werden können, indem die Beschäftigten nur den entsprechenden Baustein absolvieren und sich nicht auf einen kompletten Fortbildungskurs festlegen müssen. Dies entspricht auch der in der Studie zum Ausdruck kommenden eher kurz- bis mittelfristigen Planungsperspektive der Unternehmen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Management Summary..... | 2 |
| A) Ergebnisse der Untersuchung im Überblick | 3 |
| 1. Tätigkeiten von Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion | 3 |
| 2. Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in der industriellen Lebensmittelproduktion | 4 |
| 3. Rekrutierungsstrategien industrieller Lebensmittelbetriebe..... | 5 |
| 4. Bedarf am Qualifikationsprofil „Industriemeister in der Lebensmittelindustrie“ als Fach- und Führungskraft in der Lebensmittelproduktion | 6 |
| B) Gesamtbewertung und Schlussfolgerungen | 7 |
| 1. Gesamtbewertung | 7 |
| 2. Schlussfolgerungen | 9 |
| Szenario A: Bestehende Struktur erhalten – mit inhaltlicher Anpassung verbinden..... | 9 |
| Szenario B: Inhaltliche und strukturelle Anpassung – Stärkung des spartenspezifischen Bedarfs..... | 10 |
| Szenario C: Durchlässig und flexibel – die Fortbildungsverordnung der Zukunft | 11 |
| Abbildungs- und Tabellenverzeichnis..... | 16 |
| Abbildungsverzeichnis..... | 16 |
| Tabellenverzeichnis..... | 17 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 18 |
| 1. Ausgangslage | 19 |
| 1.1 Aufstiegsfortbildung Industriemeister in der Lebensmittelindustrie..... | 19 |
| 1.1.1 Bildungspolitischer Kontext und gesetzliche Rahmenbedingungen | 19 |
| 1.1.2 Bedeutung von Fortbildungsprüfungen..... | 20 |
| 1.1.3 Daten und Fakten zur Fortbildung „Industriemeister Fachrichtung Lebensmittel bzw. Fachrichtung Süßwaren“..... | 22 |
| 1.2 Charakterisierung der Branche: Lebensmittelindustrie | 23 |
| 1.2.1 Überblick über die Lebensmittelindustrie | 23 |

- 1.2.2 Branchen- und Beschäftigtenstruktur der untersuchten Einzelsparten der Lebensmittelindustrie 33
- 2 Ziele der Untersuchung und forschungsleitende Fragen 37
 - 2.1 Ziele der Untersuchung 37
 - 2.2 Forschungsfragen 38
- 3 Untersuchungsdesign und -ablauf 38
 - 3.1 Konzeption 39
 - 3.2 Stellenanzeigenanalyse 40
 - 3.4 Leitfadengestützte Experteninterviews 42
 - 3.4 CATI-Befragung 43
 - 3.5 Expertenworkshop 48
- 4. Darstellung der Untersuchungsergebnisse 49
 - 4.1 Tätigkeiten von Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion 53
 - 4.1.1 Führungskräfte führen primär Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und fach-/produktspezifische Tätigkeiten aus 53
 - 4.1.2 Kaum spartenbezogene Unterschiede bei Tätigkeiten feststellbar 55
 - 4.1.3 Steigende Relevanz von Tätigkeiten in der Personalführung und betriebswirtschaftlicher Aufgaben mit zunehmender Unternehmensgröße 56
 - 4.1.4 Fazit 57
 - 4.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in der industriellen Lebensmittelproduktion 59
 - 4.2.1 Das Qualifikationsniveau der Branche ist insgesamt niedrig 59
 - 4.2.2 Hohe Bedeutung von Kenntnissen im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz und der Fähigkeit zur Personalführung 62
 - 4.2.3 Kaum feststellbare qualifikatorische Unterschiede in Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie 64
 - 4.2.4 Fazit 65
 - 4.3 Rekrutierungsstrategien industrieller Lebensmittelbetriebe 66
 - 4.3.1 Konkurrenz des Industriemeisters zu einer Vielzahl branchenspezifischer Aus-, Weiterbildungs- und Fortbildungsberufe 66
 - 4.3.2 Industrielle Karrierepfade (Aus- und Fortbildung) sind in der Branche unterrepräsentiert 70
 - 4.3.3 Geringer Stellenwert des Industriemeisters (FR Lebensmittel/FR Süßwaren) bei Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene 73
 - 4.3.4 Fazit 75

| | |
|---|-----|
| 4.4 Bedarf am Qualifikationsprofil „Industriemeister in der Lebensmittelindustrie“ als Fach- und Führungskraft in der Lebensmittelproduktion | 76 |
| 4.4.1 Heterogene Bedarfe in einzelnen Sparten und Betrieben | 77 |
| 4.4.2 Betriebe mit Industriemeister messen dem Qualifikationsprofil hohe Relevanz zur Führungskräfteausbildung bei..... | 79 |
| 4.4.3 Unterschiedliche Gründe, keine Industriemeister zu beschäftigen | 83 |
| 4.4.4 Verschiedene Faktoren beeinflussen Bedarf am Qualifikationsprofil..... | 86 |
| 4.4.5 Fazit | 88 |
| 5. Gesamtbewertung und Schlussfolgerungen für die Neupositionierung..... | 90 |
| 5.1 Gesamtbewertung der Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren | 90 |
| 5.2 Schlussfolgerungen für eine Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren | 92 |
| 5.2.1 Szenario A: Bestehende Struktur erhalten – mit inhaltlicher Anpassung verbinden..... | 92 |
| 5.2.2 Szenario B: Inhaltliche und strukturelle Anpassung – Stärkung des spartenspezifischen Bedarfs..... | 93 |
| 5.2.2 Szenario C: Durchlässig und flexibel – die Fortbildungsverordnung der Zukunft | 95 |
| Literatur | 98 |
| Anlagenübersicht..... | 101 |
| Anlage 1 – Leitfaden explorative Experteninterviews..... | 146 |
| Anlage 2 – Fragebogen CATI-Befragung | 208 |
| Anlage 3 – Übersicht Forschungsfragen..... | 215 |
| Anlage 4 – Übersicht branchentypische Weiterbildungsangebote | 216 |
| Autorenverzeichnis | 217 |

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Ebenenmodell in der beruflichen Fortbildung (Quelle: BIBB 2011, S. 363)..... | 19 |
| Abbildung 2: Bestandene Fortbildungsprüfungen vs. Vergleichsbevölkerung | 21 |
| Abbildung 3: Prüfungsteilnehmende in der Fachrichtung Lebensmittel nach IHK) | 22 |
| Abbildung 4: Prüfungsteilnehmende in der Fachrichtung Süßwaren nach IHK | 23 |
| Abbildung 5: Überblick über die deutsche Lebensmittelwirtschaft (2011) | 24 |
| Abbildung 6: Top-5 Arbeitgeber der Ernährungsindustrie 2011 | 25 |
| Abbildung 7: Anteil der Branchen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie 2012 | 25 |
| Abbildung 8: Wichtigste Standortfaktoren für Unternehmen der deutschen Lebensmittelindustrie.... | 27 |
| Abbildung 9: Ausbildungssituation in Betrieben der Lebensmittelindustrie..... | 28 |
| Abbildung 10: Entwicklung der Ausbildungszahlen ernährungstypischer Berufe | 29 |
| Abbildung 11: Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in den industriellen Lebensmittelberufen (1995-2011)..... | 30 |
| Abbildung 12: Ausbildungsverträge FALET gesamt in den Bundesländern | 30 |
| Abbildung 13: Umsatz, Beschäftigtenzahl, Arbeitsstunden und Entgelte in der Fleischindustrie | 34 |
| Abbildung 14: Strukturdaten zur Milchindustrie..... | 35 |
| Abbildung 15: Methodisches Vorgehen (vierstufig)..... | 39 |
| Abbildung 16: Beschreibung der CATI-Stichprobe nach Sparten | 50 |
| Abbildung 17: Anzahl der befragten Betriebe mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie | 50 |
| Abbildung 18: Anteil der Betriebe mit und ohne Industriemeister je Sparte | 51 |
| Abbildung 19: Befragte Betriebe nach Anzahl der Mitarbeiter am Standort | 51 |
| Abbildung 20: Anzahl der Beschäftigten am Standort - Anteil Betriebe mit und ohne Industriemeister | 52 |
| Abbildung 21: Tätigkeiten von Führungskräften in der Produktion nach Häufigkeit ihrer Ausführung | 54 |
| Abbildung 22: Häufigkeit der Tätigkeiten in Betrieben mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie | 55 |
| Abbildung 23: Häufigkeit von Tätigkeiten in den befragten Sparten | 56 |
| Abbildung 24: Häufigkeit von Tätigkeiten nach Betriebsgröße | 57 |
| Abbildung 25: Qualifikationsniveau in den befragten Betrieben – differenziert nach den einzelnen Sparten | 60 |
| Abbildung 26: Qualifikationsniveau – differenziert nach Betriebsgrößenklassen | 62 |
| Abbildung 27: Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungskräfteebene..... | 63 |
| Abbildung 28: Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungskräfteebene in Betrieben mit und ohne Industriemeister Lebensmittel..... | 64 |
| Abbildung 29: Bisher und zukünftig notwendiges Qualifikationsprofil auf der mittleren Führungsebene in der Produktion..... | 74 |
| Abbildung 30: Funktion der Industriemeister in den befragten Unternehmen..... | 75 |
| Abbildung 31: Beschreibung der Stichprobe: Unternehmen mit und ohne Industriemeister Lebensmittel/Süßwaren | 77 |
| Abbildung 32: Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie – differenziert nach Sparten | 78 |
| Abbildung 33: Meinungen zur Aufstiegsfortbildung - Betriebe mit Industriemeister | 80 |
| Abbildung 34: Meinungen zur Aufstiegsfortbildung - Betriebe mit Industriemeister – differenziert nach Sparten | 80 |
| Abbildung 35: Zusätzlich in der Aufstiegsfortbildung zu vermittelnde Inhalte (laut Betriebe mit Industriemeister) | 81 |
| Abbildung 36: Erforderliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen für eine Führungsposition in der Produktion | 82 |
| Abbildung 37: Gründe für fehlende Nutzung des Qualifikationsprofil (Mittelwerte), Betriebe ohne Industriemeister | 83 |
| Abbildung 38: Gründe, keinen Industriemeister Lebensmittel zu beschäftigen – differenziert nach Sparten | 84 |

Abbildung 39: Gründe, keinen Industriemeister Lebensmittel zu beschäftigen – differenziert nach Betriebsgrößenklassen 84
 Abbildung 40: Übersicht Szenario C 96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Fortbildungsprüfungen 2010/11 21
 Tabelle 2: Strukturdaten zur deutschen Ernährungsindustrie..... 28
 Tabelle 3: Übersicht: Neuabschlüsse - Verteilung nach Schulabschlüssen, Stand: 2011 31
 Tabelle 4: Übersicht Fortbildungsmöglichkeiten in Bezug auf den Ausgangberuf 32
 Tabelle 5: Betriebe und Beschäftigung in der Alkoholfreien Getränkeindustrie 36
 Tabelle 6: Betriebe und Beschäftigung in der Alkoholischen Getränkeindustrie 37
 Tabelle 7: Befragungsquote nach Sparten 44
 Tabelle 8: Stichprobe – Betriebsgröße in Deutschland und am Standort 45
 Tabelle 9: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße in Deutschland 45
 Tabelle 10: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße in Deutschland 46
 Tabelle 11: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße am Standort..... 46
 Tabelle 12: Stichprobe – Position des Befragten im Betrieb. 47
 Tabelle 13: Rekrutierungsstrategien der befragten Unternehmen..... 70
 Tabelle 14: Übersicht zu Ausbildungsberufen in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen der befragten Betriebe..... 71
 Tabelle 15: Übersicht über Verteilung der Ausbildungsberufe der befragten Unternehmen mit Industriemeistern Lebensmittel 73
 Tabelle 16: Relevanz der Industriemeisterfortbildung in den untersuchten Sparten 87

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| ANG | Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss |
| ANOVA | englisch: analysis of variance (Varianzanalyse) |
| BBiG | Berufsbildungsgesetz |
| BDSI | Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie |
| BDVF | Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie |
| BIBB | Bundesinstitut für Berufsbildung |
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| BMELV | Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz |
| BMWi | Bundesministerium für Wirtschaft und Energie |
| BVE | Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie |
| CATI | Computer Assisted Telephone Interview |
| DAZUBI | Datensystem Auszubildende |
| DIHK | Deutscher Industrie- und Handelskammertag |
| FALET | Fachkraft für Lebensmitteltechnik |
| FR | Fachrichtung |
| HACCP | englisch: Hazard Analysis and Critical Control Points (Gefahrenanalyse und kritische Lenkungspunkte) |
| HwO | Handwerksordnung |
| IGV | Institut für Getreideverarbeitung |
| IHK | Industrie- und Handelskammer |
| KMU | Klein- und mittelständische Unternehmen |
| MAXQDA | Software zur computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse |
| NGG | Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten |
| RV | Rechtsverordnung |
| SPSS | Superior Performing Software System (Statistik- und Analysesoftware) |
| VDF | Verband der Fleischwirtschaft |
| ZDM | Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler |
| ZDS | Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft e.V. |

1. Ausgangslage

1.1 Aufstiegsfortbildung Industriemeister in der Lebensmittelindustrie

1.1.1 Bildungspolitischer Kontext und gesetzliche Rahmenbedingungen

Im geregelten Berufsbildungssystem besteht nach dem Erwerb des ersten Berufsabschlusses die Möglichkeit, einen bundeseinheitlich geregelten Fortbildungsabschluss zu erwerben. Die geregelte Fortbildung ist eine besondere Form der beruflichen Weiterbildung: „Die berufliche Fortbildung soll es ermöglichen, die berufliche Handlungsfähigkeit zu erhalten und anzupassen oder zu erweitern und beruflich aufzusteigen“ (§ 1 (4) Berufsbildungsgesetz (BBiG)). Die Fortbildungsordnungen sind nach § 53 BBiG und § 42 der Handwerksordnung (HwO) gesetzlich geregelt. Sie werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Einvernehmen mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) erlassen.

Im Gegensatz zu Ausbildungsordnungen, in denen u. a. die zu vermittelnden beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten, sachlich und zeitlich gegliedert, festgeschrieben werden, definieren die als Rechtsverordnungen erlassenen Fortbildungsregelungen im Wesentlichen die Prüfungsanforderungen. Nach den Regelungen des BBiG und der HwO sind darüber hinaus in den Fortbildungsordnungen festzulegen (§ 53 Abs. 2 BBiG bzw. § 42 Abs. 2 HwO):

- die Bezeichnung des Fortbildungsabschlusses,
- das Ziel, der Inhalt und die Anforderungen der Prüfung,
- die Zulassungsvoraussetzungen sowie
- das Prüfungsverfahren.

Die Abschlüsse der nach Berufsbildungsgesetz geregelten Aufstiegsfortbildungen sind auf drei Qualifizierungsebenen angesiedelt:

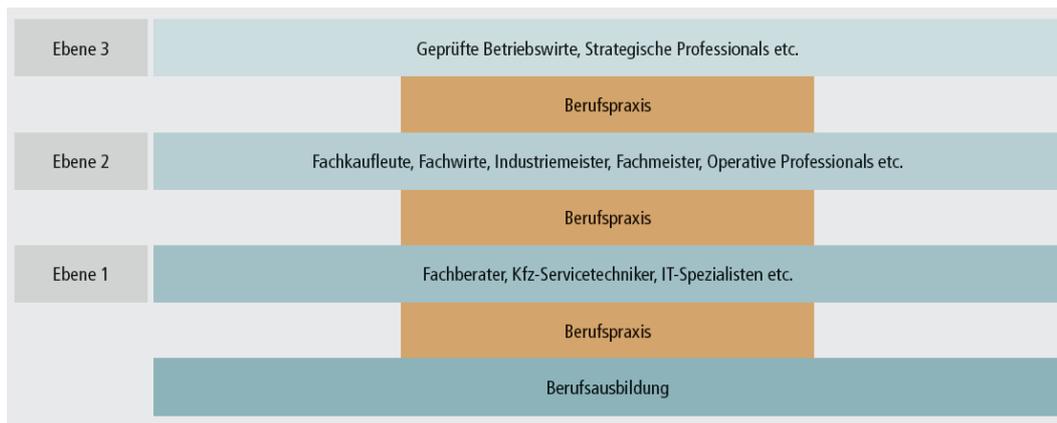


Abbildung 1: Ebenenmodell in der beruflichen Fortbildung (Quelle: BIBB 2011, S. 363)

Die Mehrzahl der geregelten Aufstiegsfortbildungen wird Ebene 2 zugeordnet, auf welcher erfahrene Praktiker für Positionen auf der mittleren Führungsebene qualifiziert werden sollen. Auch die Industriemeisterfortbildung ist dieser Ebene zugeordnet.

Erste Aktivitäten zur Anpassung der Industriemeister-Fortbildungen erfolgten bereits in den 1990er Jahren. Im damaligen Fokus stand der Industriemeister Metall. Die in diesem Zusammenhang durchgeführten Studien bestätigten die wichtige Position des Industriemeis-

ters im Hinblick auf die in den Unternehmen anfallenden Aufgaben und auch im Hinblick auf die Karriereperspektive der gewerblich-technischen Fachkräfte⁵. Infolge dieser und weiterer Erkenntnisse wurde die Fortbildung zum „Geprüften Industriemeister Fachrichtung Metall“ neu geordnet und im Dezember 1997 in Kraft gesetzt (vgl. Jones 2012). Inhaltlich wurde mit dieser Neuordnung ein Methodenwechsel in der industriellen Aufstiegsfortbildung eingeleitet, der eine stärker handlungsorientierte Ausrichtung beinhaltet. Die Evaluation dieser neu geordneten Fortbildung und Fortbildungsprüfung erbrachte wichtige Ergebnisse (vgl. Westpfahl/Padur 2011) hinsichtlich der Positionierung der Industriemeisterausbildung, die in der vorliegenden Untersuchung aufgegriffen werden. Dazu zählen insbesondere folgende Handlungsempfehlungen:

- Kommunikations- und Personalführungskompetenzen im Rahmen der Industriemeisterfortbildung sollten stärker gewichtet und systematisch entwickelt werden.
- Im Themenbereich Organisation wird die Bedeutung der betriebswirtschaftlichen Kompetenz, der Nutzung moderner vernetzter Informationssysteme und die Thematik des Arbeits- und Gesundheitsschutzes hervorgehoben. Der Bereich der Informationstechnik sollte als technischer Querschnittsbereich intensiviert werden.

1.1.2 Bedeutung von Fortbildungsprüfungen

Nach dem Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013 zufolge (vgl. BIBB 2013, S. 368), bestehen nach § 53 BBiG und § 42 HwO zurzeit 223 Rechtsverordnungen (RV) und Regelungen des Bundes für die berufliche Fortbildung. Diese teilen sich wie folgt auf:

- 92 RV für handwerkliche Meisterprüfungen,
- 14 fortgeltende Regelungen bei handwerklichen Meisterprüfungen (vor 1969),
- 48 RV zu Anforderungen an Meisterprüfungen und
- 67 Regelungen zur beruflichen Fortbildung
- 1 Rechtsverordnung zur Regelung der beruflichen Umschulung
- 1 Rechtsverordnung über die Eignung der Ausbilder

Daneben existieren nach § 54 BBiG und § 42a HwO 2.848 Rechtsvorschriften für Fortbildungsprüfungsregelungen zu 749 Fortbildungsberufen der zuständigen Stellen (vgl. ebd., S. 369).

Bis 2009 hat die Bedeutung der Aufstiegsfortbildung stetig abgenommen: Zu beobachten ist ein Rückgang der jährlich bestandenen Fortbildungsprüfungen von über 122.621 im Jahr 1996 bis auf 83.949 im Jahr 2009 (vgl. BMBF 2012a, S. 13) (vgl. Abbildung 2).

⁵ vgl. hierzu den Abschlussbericht über die Befragung von Industriemeistern Metall und deren Vorgesetzten durch das KIT im Auftrag des BMBF, Projektbetreuung durch das BIBB „Aus der Facharbeit in die Führungsposition“, 2011

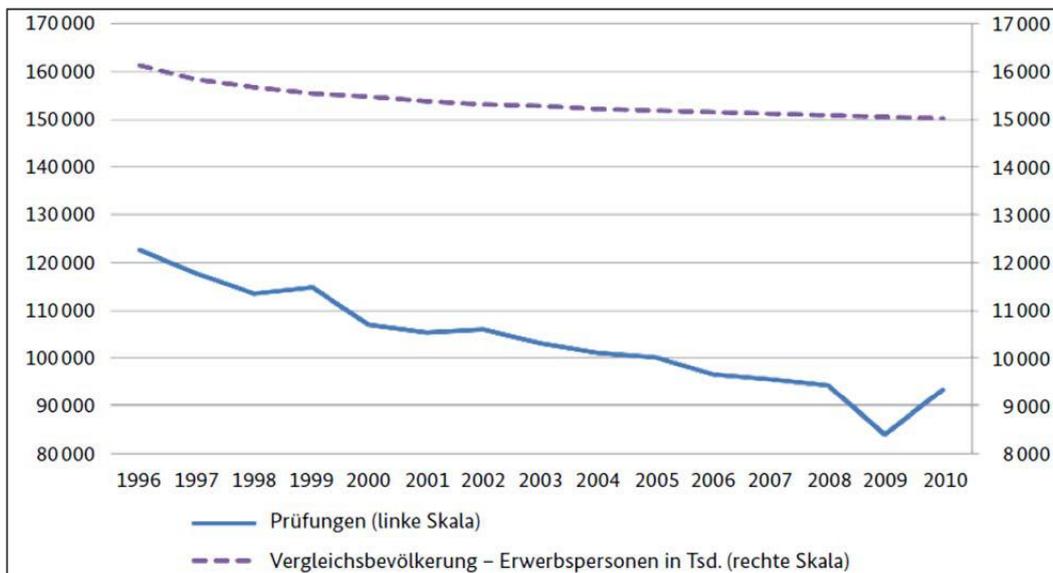


Abbildung 2: Bestandene Fortbildungsprüfungen vs. Vergleichsbevölkerung (Quelle: BMBF 2012a, S. 14)

Seit 2010 weisen die Daten des Statistischen Bundesamts zur Fortbildung wieder steigende Teilnehmerzahlen an Fortbildungs-/Meisterprüfungen aus:⁶

| Fortbildungsprüfungen der Wirtschaftsorganisationen 2010 und 2011 | | | | |
|---|---|----------------|----------------------------------|----------------|
| Wirtschaftsorganisation | Teilnahmen an Fortbildungs-/ Meisterprüfungen insgesamt | | darunter mit bestandener Prüfung | |
| | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 |
| Industrie & Handel (einschließlich Banken, Versicherungen, Gast- und Verkehrsgewerbe) | 56.442 | 60.033 | 42.843 | 46.728 |
| Handwerk | 44.685 | 49.029 | 42.741 | 47.496 |
| Landwirtschaft | 1.935 | 2.274 | 1.542 | 1.662 |
| Öffentlicher Dienst | 1.725 | 1.896 | 1.623 | 1.698 |
| Freie Berufe | 4.854 | 4.941 | 4.326 | 4.410 |
| Hauswirtschaft (städtischer Bereich) | 405 | 162 | 282 | 135 |
| Gesamt | 110.043 | 118.335 | 93.357 | 102.159 |

Tabelle 1: Fortbildungsprüfungen 2010/11 (Quelle: Statistisches Bundesamt 2012, S. 19, eigene Darstellung)

Auch die Fortbildung zum Industriemeister gewinnt wieder an Attraktivität: 2010 haben rund 9.600, 2011 etwa 10.700 und 2012 rund 11.500 Personen an einer Industriemeister-Fortbildung teilgenommen (DIHK 2012, S. 7).

Bei der Industriemeisterfortbildung handelt es sich in vielen Branchen um den „klassischen“ Weg, wenn es um den beruflichen Aufstieg von der Facharbeiterebene auf höherwertige Fach- und Führungsaufgaben in Industrieunternehmen geht. Von den derzeit in Deutschland beschäftigten ca. 110.000 Industriemeistern, arbeitet der überwiegende An-

⁶ Es ist zu berücksichtigen, dass durch die Umstellung der Berufsbildungsstatistik auf eine Individualstatistik, damit verbundene Übergangsregelungen und Schwierigkeiten mit der Datenqualität, die Zahlen zumindest für 2010 überhöht sind (zu den Gründen vgl. ebd., S. 12).

teil in der Automobilwirtschaft und deren zuliefernden Branchen wie Maschinen- und Anlagenbau oder in der Metallbe- und verarbeitung (vgl. Jones 2012, S. 1). Es gibt aber neben der Automobilwirtschaft und den damit verbundenen Branchen weitere, weniger im Licht der Öffentlichkeit stehende Wirtschaftsbereiche, in denen das Qualifikationsprofil des Industriemeisters ebenso eingesetzt wird. Zu diesen Wirtschaftsbereichen gehört auch die Lebensmittelindustrie. Die geregelten Fortbildungsprüfungen zum Industriemeister der Fachrichtung Lebensmittel und der Fachrichtung Süßwaren sind Gegenstand dieser Untersuchung.

1.1.3 Daten und Fakten zur Fortbildung „Industriemeister Fachrichtung Lebensmittel bzw. Fachrichtung Süßwaren“

Bei den in der Lebensmittelindustrie geregelten industriellen Fortbildungen auf der Meisterebene handelt es sich um den Industriemeister der Fachrichtungen (FR) Lebensmittel und der FR Süßwaren. Die für den Industriemeister FR Lebensmittel geltende Verordnung wurden im Jahr 1986 erlassen. Die letzte Anpassung erfolgte im Juli 2010. Die Verordnung für den Industriemeister FR Süßwaren aus dem Jahr 1994 wurde zuletzt 2010 geändert.⁷ Darüber hinaus gibt es noch den nach §54 BBiG Fortbildungsprüfungsregelung der zuständigen Stellen geregelten Industriemeister Fruchtsaft und Getränke. Die Regelung wurde von der Industrie- und Handelskammer Koblenz erlassen und 2009 zuletzt geändert.

Die Fachrichtung Fischverarbeitung wurde als eigenständige Meisterfachrichtung aufgelöst und in die Fachrichtung Lebensmittel integriert. Bei der Fachrichtung Brot handelt es sich um eine besondere Rechtsvorschrift der IHK Wuppertal-Solingen-Remscheid, die derzeit keine Anwendung findet.

Die Aufstiegsfortbildung Industriemeister Lebensmittel ist inhaltlich breit angelegt und soll es allen Sparten der Lebensmittelindustrie ermöglichen, Fach- und Führungskräfte fortzubilden. Die Fortbildung der FR Süßwaren richtet sich speziell an Unternehmen der Süßwarenindustrie. Die Anzahl der jährlich fortgebildeten Industriemeister ist im Verhältnis zur Branchengröße (mehr als 550.000 Beschäftigte) jedoch niedrig. Insgesamt werden in der FR Lebensmittel in sieben IHK Fortbildungsprüfungen durchgeführt. In 2012 haben 114 Personen an der Prüfung zum Industriemeister Lebensmittel und 21 Personen an der Prüfung zum Industriemeister Süßwaren teilgenommen (vgl. Abbildung 3 und Abbildung 4).

| Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin | | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Fachrichtung Lebensmittel | | | | |
| Prüfungsteilnehmer/innen nach IHKs | | | | |
| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Bundesgebiet | 148 | 49 | 158 | 114 |
| IHK Kiel | 23 | 0 | 20 | 32 |
| IHK Osnabrück | 16 | 6 | 22 | 19 |
| IHK Bremen | 41 | 24 | 40 | 21 |
| IHK Wuppertal | 22 | 0 | 0 | 21 |
| IHK Heilbronn-Franken | 1 | 12 | 16 | 12 |
| IHK München | 45 | 0 | 60 | 0 |
| IHK Halle-Dessau | 0 | 7 | 0 | 9 |

Abbildung 3: Prüfungsteilnehmende in der Fachrichtung Lebensmittel nach IHK (Quelle: DIHK, 2013)⁸

⁷ Die Anpassungen erfolgten jeweils nur im fachrichtungsübergreifenden Teil der Fortbildungsordnung, der für alle bestehenden Industriemeister-Verordnungen gilt.

⁸ Die Schwankungen in den Teilnehmerzahlen entstehen dadurch, dass die Vorbereitungskurse z. T. nur alle zwei Jahre angeboten werden.

Die Fachrichtung Süßwaren wird zentral an der Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft in Solingen ausgebildet. Fortbildungsprüfungen finden deshalb nur an der IHK Wuppertal statt (vgl. Abbildung 4).

| Geprüfter Industriemeister/Geprüfte Industriemeisterin Fachrichtung Süßwaren | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Bundesgebiet | 19 | 3 | 0 | 24 | 21 |
| IHK Wuppertal | 19 | 3 | 0 | 24 | 21 |

Abbildung 4: Prüfungsteilnehmende in der Fachrichtung Süßwaren nach IHK (Quelle: DIHK, 2013)

Die Zahl der jährlichen Prüfungsteilnehmer in der FR Süßwaren ist u. a. aufgrund der begrenzten Anzahl von möglichen Kursteilnehmern⁹ entsprechend niedrig.

2012 haben folglich 135 Personen an einer Aufstiegsfortbildung der Lebensmittelindustrie teilgenommen. Von den insgesamt jährlich rund 1.100 Absolventen aus industriellen Lebensmittelberufen, d.h. der Fachkraft für Lebensmitteltechnik, der Fachkraft für Süßwarentechnik und der Fachkraft für Fruchtsafttechnik (vgl. Abbildung 11), bilden sich demnach maximal rund 12 Prozent der Ausbildungsabsolventen zum Industriemeister fort.¹⁰

Diese Quote entspricht laut Auskunft des DIHK¹¹ durchaus den Fortbildungsquoten anderer Branchen, wie z. B. der Elektrotechnik (10 Prozent) und der Metallindustrie (12 Prozent).

Im Vergleich zu Gesamtbeschäftigung erscheinen die Fortbildungszahlen deshalb gering. Bezogen auf die Basis „industrielle Ausbildungsberufe der Lebensmittelindustrie“ bewegen sie sich aber im üblichen Rahmen.

1.2 Charakterisierung der Branche: Lebensmittelindustrie

Die Lebensmittel- oder Ernährungsindustrie ist ein Überbegriff für eine Reihe einzelner Teilbranchen bzw. Sparten¹², die ihren Ursprung häufig im Lebensmittelhandwerk haben. Diese Heterogenität der Gesamtbranche und die fehlende gemeinsame Branchenidentität spiegeln sich in unterschiedlicher Art und Weise wider, wie z. B. unterschiedlichen Verbandsstrukturen, Berufsbildern und Aus- und Weiterbildungstraditionen.

Kapitel 1.2.1 beschreibt die Gesamtbranche Lebensmittelindustrie überblicksartig hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung, ihrer Verbandsstruktur, der Beschäftigtenstruktur und der Aus- und Fortbildungssituation. In Kapitel 1.2.2 sind die in der Studie einbezogenen Einzelsparten: Fleischindustrie, Milchindustrie, Backwaren, Süßwarenindustrie und Getränkeindustrie¹³ separat entlang der genannten Struktur dargestellt.

1.2.1 Überblick über die Lebensmittelindustrie

Wirtschaftliche Entwicklung und Branchenstruktur

Die Lebensmittelindustrie ist der Teil der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Dazu zählen

⁹ Die Fortbildung wird zentral an einem Standort (ZDS Solingen) mit begrenzten Kurskapazitäten angeboten.

¹⁰ Inwieweit die Teilnehmer der Fortbildung eine industrielle, ernährungstypische Ausbildung vorweisen oder andere, z. B. handwerkliche Ausbildungsabschlüsse mitbringen, wird in der IHK-Statistik nicht erfasst. Grundsätzlich zur Prüfung zugelassen sind auch Ausbildungsabsolventen aus dem Bereich Ernährung und Hauswirtschaft sowie Quereinsteiger mit einschlägiger Berufspraxis.

¹¹ Experteninterview mit dem DIHK (15.8.2013).

¹² Zur besseren Unterscheidung wird im weiteren Bericht der Begriff Branche nur für die Gesamtbranche Lebensmittelindustrie verwendet und ansonsten von Sparten gesprochen.

¹³ Die nachträglich in die Studie aufgenommene Sparte Fertiggerichte/sonst. Nahrungsmittel wird in der Ausgangslage nicht separat dargestellt.

u. a. auch die Landwirtschaft, der Agrargroßhandel, das Lebensmittelhandwerk, der Nahrungsmittelgroßhandel, der Lebensmitteleinzelhandel und der Außer-Haus-Markt¹⁴.

Die Ernährungsindustrie ist laut Angaben der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) mit rund 550.000 Beschäftigten in etwa 5.960 Betrieben der viertgrößte Industriezweig in Deutschland. Neben einigen großen Konzernen stellen vor allem eine Vielzahl kleiner und mittelständischer Betriebe Lebensmittel her: Ungefähr 93 Prozent der Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeitende (vgl. BVE 2013) (vgl. Abbildung 5).

| Branche/2011 ¹⁾ | Betriebe | Umsatz Mio. EUR | Erwerbstätige | Auszubildende | Ausfuhr Mio. EUR | Verwendung landwirtschaftliche Produktion in Handwerk und Industrie | Einwohner | Wertschöpfung Mrd. EUR |
|---|--------------|----------------------|----------------|---------------|---------------------|---|------------|---------------------------|
| Landwirtschaft ²⁾ | 322.300 | 53.000 ³⁾ | 667.000 | 36.600 | | | | |
| Agrargroßhandel | 8.200 | 52.600 | 62.000 | 3.300 | | | | |
| Lebensmittelhandwerk ⁴⁾ | 32.200 | 31.400 | 474.700 | 47.200 | | | | |
| Ernährungsindustrie⁵⁾ | 5.960 | 163.300 | 550.000 | 35.000 | | 80% | | |
| Nahrungsmittelgroßhandel | 17.500 | 166.200 | 253.700 | 13.500 | | | | |
| Lebensmitteleinzelhandel | 111.500 | 200.000 | 1.200.000 | 80.000 | | | | |
| Außer-Haus-Markt | 260.000 | 70.000 | 1.700.000 | 90.000 | | | | |
| Lebensmittelwirtschaft insgesamt ⁶⁾ | 755.100 | | 4.790.000 | 305.000 | 61.100 | | | 150 |
| Deutschland | | | 41.165.000 | | | | 81.850.000 | |
| Anteil Lebensmittelwirtschaft an dt. Wirtschaft | | | 12% | | | | | 7% |

Anmerkungen:

- 1) Alle Angaben sind zur besseren Übersichtlichkeit gerundet
- 2) inklusive Forstwirtschaft
- 3) Produktionswert
- 4) Zum Handwerk gehören Unternehmen mit Eintragung in die Handwerksrolle
- 5) Industrie zählt Betriebe und deren Beschäftigte ab einer Größe von 20 Mitarbeiter
- 6) Die Gesamtsummen wurde um Doppelzählungen aufgrund unterschiedlicher Branchenabgrenzungen (Industrie – Handwerk; Handwerk – Außer-Haus-Markt) bereinigt

Quellen:

BVE, DBV, HDE, DEHOGA, DFV, DKB, ZDH, BGA, BMELV, Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, Bundesinstitut für Berufsbildung

09.01.2013, Berlin

Abbildung 5: Überblick über die deutsche Lebensmittelwirtschaft (2011) (Quelle: BVE, 2013)

Die BVE meldet für das Jahr 2012 einen Umsatz in Höhe von 169,3 Mrd. Euro. Gegenüber dem Jahr 2011 beinhaltet dies eine Steigerung von 3,6 Prozent (BVE 2013). Ein Blick auf die langfristige Umsatzentwicklung der Branche zeigt, abgesehen von saisonalen Schwankungen, eine im Zeitverlauf stabile wirtschaftliche Entwicklung (vgl. BVE 2012).

Ein Drittel der in Deutschland produzierten Lebensmittel wird exportiert: Der Exportanteil – rund 53 Mrd. Euro – beträgt 32 Prozent des Gesamtumsatzes (BVE 2013). Der Großteil der Exporte geht in die Mitgliedsstaaten der EU. Der wachsende Wohlstand in osteuropäischen und vor allem asiatischen Schwellenländern trägt dazu bei, dass die Nachfrage nach hochwertigen Lebensmitteln dort steigt und deutsche Lebensmittel aufgrund ihrer Qualität und Sicherheit im besonderen Maße nachgefragt werden (vgl. Fraunhofer IVV 2010, S. 5ff).

Die BVE zählt folgende Sparten zu den wichtigsten der Gesamtbranche:

- die Fleisch- und Fleisch verarbeitende Industrie,

¹⁴ Laut Definition ist der Außer-Haus-Konsum eine gewerbliche Verpflegung, die (freiwillig oder unfreiwillig) außerhalb der eigenen vier Wände in Anspruch genommen wird. Dieser „Gastronomie-Markt“ umfasst vier Teilbereiche: Bedienungsgastronomie, Quickservicerestaurants (Imbiss und Schnellrestaurants), Arbeits- und Ausbildungsplatzverpflegung und Erlebnisgastronomie. (Quelle: www2.bve-online.de/markt_und_statistik/marktinformationen/ausser-haus-markt/ausser-haus-markt_einleitung.html) (Zugriffsdatum: 15.1.2014)

- die Milch- und Milch verarbeitende Industrie,
- die Süß- und Backwarenindustrie,
- sowie die Herstellung alkoholischer Getränke.

In diesen Sparten ist der Großteil (rund 75 Prozent), der in der Ernährungsindustrie tätigen Personen beschäftigt. Fast ein Drittel (rund 31 Prozent) aller in der Lebensmittelindustrie Beschäftigten sind in Betrieben der Sparte Backwaren tätig (vgl. Abbildung 6).



Abbildung 6: Top-5 Arbeitgeber der Ernährungsindustrie 2011 (Quelle: BVE 2012, S. 5)

Des Weiteren werden in diesen Sparten die größten Umsätze bezogen auf die Gesamtbranche erwirtschaftet. Abbildung 7 gibt auch einen Überblick über die unter dem Begriff der Lebensmittelindustrie zusammen gefassten Einzelsparten.



Abbildung 7: Anteil der Branchen am Gesamtumsatz der Ernährungsindustrie 2012 (Quelle: BVE 2013, S. 12)

Fast ein Viertel des Gesamtumsatzes wird in der Fleischindustrie (Schlachtung, Zerlegung, Verarbeitung) erwirtschaftet. Die zweitgrößte Sparte ist die Milchindustrie in der 15 Prozent des Gesamtumsatzes erbracht werden. Die Sparten Backwaren (Großbäckereien) sowie Süß- und Dauerbackwaren tragen je 7,6 Prozent zum Gesamtumsatz bei. Alkoholische Getränke (7,6 Prozent) sowie Mineralwasser und Erfrischungsgetränke (4,4 Prozent) erwirtschaften zusammen 12 Prozent Umsatz. Die Betriebe der Sparte Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel haben einen Anteil von 5,1 Prozent am Gesamtumsatz der Branche.

Verbandsstruktur und Sozialpartner

Die Lebensmittelindustrie kann nicht als eine geeinte Branche betrachtet werden. Zu ihr zählt eine Vielzahl verschiedener, historisch gewachsener Sparten mit unterschiedlichem Organisationsgrad. Die Sparten agieren wirtschaftlich, tarifpolitisch und in Fragen der Aus- und Weiterbildung weitgehend autark.¹⁵ Deutlich wird dies auch an der vielfältigen Verbandsstruktur der Einzelsparten.

Zu den die Branche übergreifend vertretenden Institutionen zählen die Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE), der Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde (BLL), die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) mit ihren einzelnen Landesverbänden und die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG).

Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie (BVE)

Die BVE ist der wirtschaftspolitische Spitzenverband der Ernährungsindustrie in der ca. 50 Unternehmen und 21 Fachverbände organisiert sind. Zentrale Aufgabe ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie zu sichern und zu verbessern, d. h. Hauptarbeitsschwerpunkte sind die Wirtschaftspolitik und Außenwirtschaft (z. B. Konjunkturanalysen), Energie/Klima/Umwelt, Nachhaltigkeit, Rohstoffe und Verbraucherpolitik.

Bund für Lebensmittelrecht und Lebensmittelkunde (BLL)

Als Spitzenverband der deutschen Lebensmittelwirtschaft umfasst sein Aufgabengebiet die Entwicklung des deutschen, europäischen und internationalen Lebensmittelrechts sowie die aktive Begleitung der einschlägigen naturwissenschaftlichen Disziplinen. Zentrale Themen sind: Lebensmittelhygiene, Kennzeichnung, nährwert- und gesundheitsbezogene Angaben, Zusatzstoffe, Gentechnik, Qualitätssicherung, Nahrungsergänzungsmittel oder Öko-Lebensmittel.

Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG)

Die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V. (ANG) ist der sozialpolitische Spitzenverband der deutschen Ernährungsindustrie und als Verbändeverband deren Dachverband. Die ANG selbst ist nicht Tarifpartner der Gewerkschaft, sondern die Tarifhoheit liegt bei den Landes- und Fachverbänden. Der ANG sind die neun Landesverbände der Ernährungsindustrie und derzeit vier Fachverbände angeschlossen. Die ANG hat sich zum Ziel gesetzt, die Gesamtbranche stärker zu einen und vorhandene Abgrenzungstendenzen zu überwinden. Sie spricht deshalb bewusst von Sparten nicht von Teilbranchen.

Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)

Die Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten ist die zweitälteste deutsche Gewerkschaft und eine der acht Einzelgewerkschaften im Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Zur Kernaufgabe der NGG gehört die Regelung der Lohn- und Arbeitsbedingungen ihrer Mitglieder, d. h. zum Beispiel die Verhandlung und der Abschluss von Tarifverträgen zu Löhnen und Gehältern, zur Arbeitszeit, zur Urlaubsdauer und zur Altersvorsorge.

Beschäftigtenstruktur

Laut eines von der Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) durchgeführten Arbeits-Panels (ANG 2013) sind knapp Dreiviertel der Belegschaft in der Lebensmittelindustrie im gewerblich-technischen Bereich beschäftigt: u. a. in der Produktion, der Logistik, der

¹⁵ Anders als in allen anderen (industriellen) Branchen werden in der Ernährungsindustrie jedes Jahr hunderte von Tarifverträgen in den einzelnen Regionen und Sektoren der Branche abgeschlossen und neu verhandelt. Über 2.000 Tarifverträge - darunter Flächen- und Haustarifverträge - regeln die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten dieser Branche. Die Flächentarifverträge werden von den ANG-Landesverbänden bzw. von Fachverbänden verhandelt und abgeschlossen. (vgl. www.ang-online.com) (Zugriffsdatum: 15.1.2014).

Lagerarbeit und etwa ein Viertel im kaufmännischen Bereich: Verwaltung und Management. 92 Prozent der Mitarbeiter sind unbefristet beschäftigt, acht Prozent sind befristet. Etwa vier Prozent der Beschäftigten sind Zeitarbeitnehmer.

Der Anteil der Akademiker ist mit fünf Prozent in der Lebensmittelbranche eher gering. Im Zuge der wachsenden Automatisierung der Fertigungsprozesse wird der Bedarf vermutlich zunehmen. In den vergangenen vier Jahren stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze von Akademikern im Lebensmittel- und Getränkebereich um 17 Prozent (Bundesagentur für Arbeit 2012).

30 Prozent der rund 4,5 Millionen Arbeitsplätze in der Ernährungsindustrie entfallen auf an- und ungelernte Tätigkeiten. Besonders hoch ist dieser Anteil in der Fleisch-, Obst- und Gemüse verarbeitenden und Süßwarenindustrie. Er sinkt jedoch stetig durch weitere Technisierung und kontinuierliche Rationalisierungsmaßnahmen (vgl. LZnet 2013).

Die Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte ist für die Unternehmen der Lebensmittelindustrie aufgrund der erwarteten positiven wirtschaftlichen Entwicklung ein wichtiger Standortfaktor (vgl. Abbildung 8).

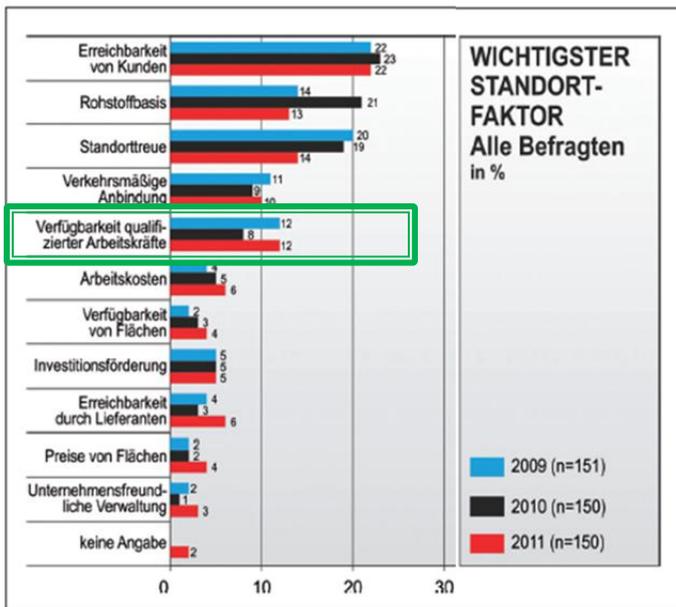


Abbildung 8: Wichtigste Standortfaktoren für Unternehmen der deutschen Lebensmittelindustrie (Quelle: Strecker 2012, S. 28)

Im Durchschnitt haben die Unternehmen der Lebensmittelindustrie 94 Beschäftigte (vgl. Tabelle 2). In der Milchverarbeitung, der Herstellung von Süß- und Dauerbackwaren und der Herstellung von Fertiggerichten/sonst. Nahrungsmitteln sowie in der Sparte Erfrischungsgetränke/Mineralwasser (Alkoholfreie Getränke) sind die Beschäftigtenzahlen pro Betrieb deutlich höher. Ein Grund könnte sein, dass in dieser Branche mehr Großbetriebe agieren, wie z. B. Müller Milch, Bahlsen, Dr. Oetker oder Coca Cola, als in den übrigen Sparten der Lebensmittelindustrie.

| | Betriebe | Beschäftigte | Beschäftigten-durchschnitt |
|--|--------------|----------------|----------------------------|
| GESAMT | 5.924 | 554.116 | 94 |
| Schlachten und Fleischverarbeitung (WZ 10.1) | 1.347 | 106.116 | 79 |
| Milchverarbeitung (WZ 10.5) | 218 | 37.309 | 171 |
| Herstellung von Backwaren (WZ 10.71) | 2.490 | 172.824 | 69 |

| | | | |
|---|-----|--------|-----|
| Herstellung von Süß- und Dauerbackwaren (WZ 10.82 und WU 10.72) | 253 | 49.461 | 195 |
| Herstellung von Fertiggerichten (WZ 10.85) und sonstigen Nahrungsmitteln (WZ 10.89) | 182 | 28.958 | 159 |
| Alkoholische Getränke (WZ 11.1 bis 11.06) | 396 | 34.591 | 87 |
| Erfrischungsgetränke, Mineralwasser (Alkoholfreie Getränke) (WZ 11.7)) | 176 | 25.050 | 142 |

Tabelle 2: Strukturdaten zur deutschen Ernährungsindustrie (Quelle: Statistisches Bundesamt Fachserie 4, Reihe 4.1.2, 2012¹⁶, eigene Zusammenstellung)

Aus- und Fortbildungssituation

Aufgrund der starken inneren Differenzierung der Gesamtbranche sind ihr eine Vielzahl unterschiedlicher Aus- und Fortbildungsberufe zuzuordnen.

Ausbildungssituation

In der Branche werden jeweils zu etwa einem Drittel technische Berufe, ernährungstypische Berufe und kaufmännische Beruf ausgebildet (vgl. Abbildung 9).

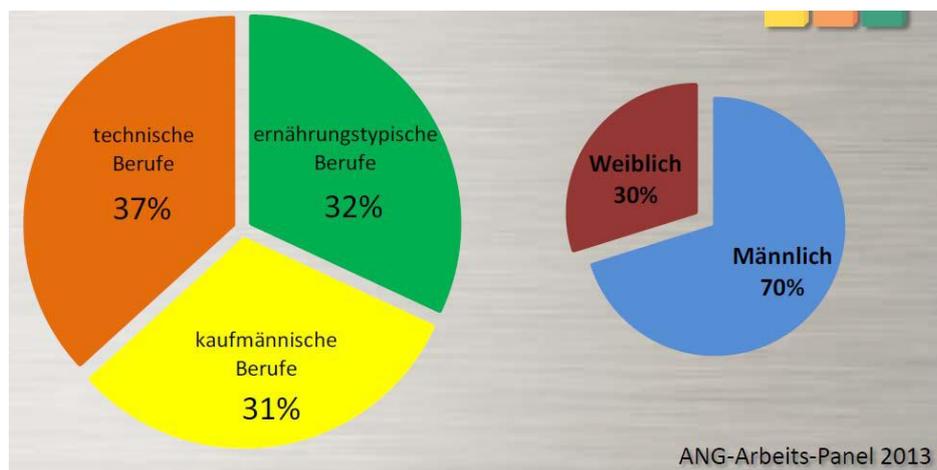


Abbildung 9: Ausbildungssituation in Betrieben der Lebensmittelindustrie (Quelle: ANG-Arbeits-Panel 2013)

Laut der letzten Erhebung des ANG-Arbeits-Panels blieben 2012 etwa drei Prozent der technischen Ausbildungsstellen und zwei Prozent der kaufmännischen Stellen unbesetzt. Am meisten unbesetzte Stellen gab es mit acht Prozent unter den ernährungstypischen Berufen.

Entsprechend der BIBB-Berufsgruppenzuordnung „Lebensmittelherstellung und -verarbeitung“ zählen zu den ernährungstypischen Berufen:

- Bäcker (HW und IH)
- Brauer und Mälzer (HW und IH)
- Brenner (LW und IH)
- Destillateur (IH)
- Fachkraft für Fruchtsafttechnik (IH)

¹⁶ Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ), Ausgabe 2008. In den Daten sind Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten berücksichtigt.

- Fachkraft für Lebensmitteltechnik (IH)
- Fachkraft für Süßwarentechnik – Fachrichtung Dauerbackwaren, Konfekt, Schokolade, Zuckerwaren (IH)
- Fleischer (HW und IH)
- Koch (IH)
- Konditor (HW)
- Milchtechnologe (LW)
- Milchwirtschaftliche/r Laborant (LW)
- Müller (Verfahrenstechnologie in der Mühlen- und Futtermittelwirtschaft) (HW und IH)
- Speiseeishersteller (HW und IH)
- Weinküfer (HW und IH)

Insgesamt ist die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverhältnisse in der Lebensmittelindustrie seit Jahren rückläufig. 2011 wurden rund 10.000 Ausbildungsverträge abgeschlossen, der Großteil davon in Berufen der Back-, Konditor-, Süßwarenherstellung, gefolgt vom Beruf Fleischer. Lediglich bei den übrigen Ernährungsberufen, zu denen u. a. der industrielle Beruf Fachkraft für Lebensmitteltechnik (FALET) zählt,¹⁷ ist die Zahl der Ausbildungsverträge zwischen 1995 und 2005 stark angestiegen und bleibt seitdem relativ konstant (vgl. Abbildung 10).

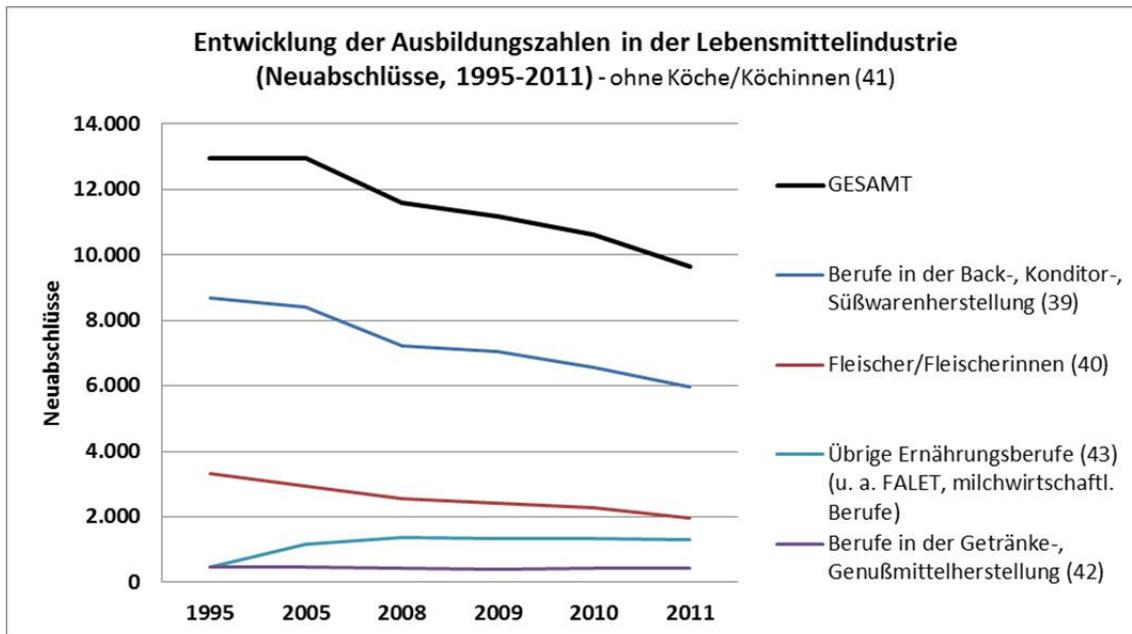


Abbildung 10: Entwicklung der Ausbildungszahlen ernährungstypischer Berufe (Quelle: BIBB-DAZUBI 2013, eigene Darstellung)¹⁸

¹⁷ Vgl. Uhly 2012, S. 14; Laut IAB-Berufsordnung (BO) zählen dazu: Milch-/Fettverarbeiter (Molkereiarbeiter) (BO431), Mehl- und Nahrungsmittelhersteller (z. B. Müller) (BO432), Zucker-, Süßwaren- und Speiseeishersteller (BO433) (vgl. Pahl/Herkner 2010, S. 764)

¹⁸ Berücksichtigt sind Ernährungsberufe (39-43) entsprechend den Berufskennziffern nach der KldB 1992: Berufsabschnitt III m ohne Köche, die laut BIBB den Schwerpunkt in der Branche Gastgewerbe, nicht im Ernährungsgewerbe haben. Die Daten dieses Berufsfelds wurden in der Darstellung deshalb nicht berücksichtigt (vgl. Tiemann/Helmrich 2010, S. 2).

Ein Blick auf die industriellen Ausbildungsberufe in der Lebensmittelindustrie, die Fachkraft für Lebensmitteltechnik (FALET), die Fachkraft für Süßwarentechnik¹⁹ und die Fachkraft für Fruchtsafttechnik, zeigt, dass der Bedarf an industriell ausgebildeten Fachkräften in den vergangenen Jahren angestiegen ist. Insgesamt werden in den drei Berufen jährlich rund 1.100 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen, die meisten davon im Beruf FALET (vgl. Abbildung 11).

| Industrielle Ausbildungsberufe in der Lebensmittelindustrie | | | | | | |
|---|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (Berufsbildungsstatistik)</i> | | | | | | |
| | 1995 | 2005 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Fachkraft für Lebensmitteltechnik | 210 | 774 | 948 | 957 | 975 | 957 |
| Fachkraft für Süßwarentechnik | 51 | 87 | 87 | 90 | 105 | 105 |
| Fachkraft für Fruchtsafttechnik | 33 | 39 | 54 | 39 | 39 | 48 |
| GESAMT | 294 | 900 | 1.089 | 1.086 | 1.119 | 1.110 |

Abbildung 11: Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge in den industriellen Lebensmittelberufen (1995-2011)

Die FALET wird insbesondere in den Ländern Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen und auch in Bayern, Sachsen-Anhalt und Baden-Württemberg ausgebildet (vgl. Abbildung 12).

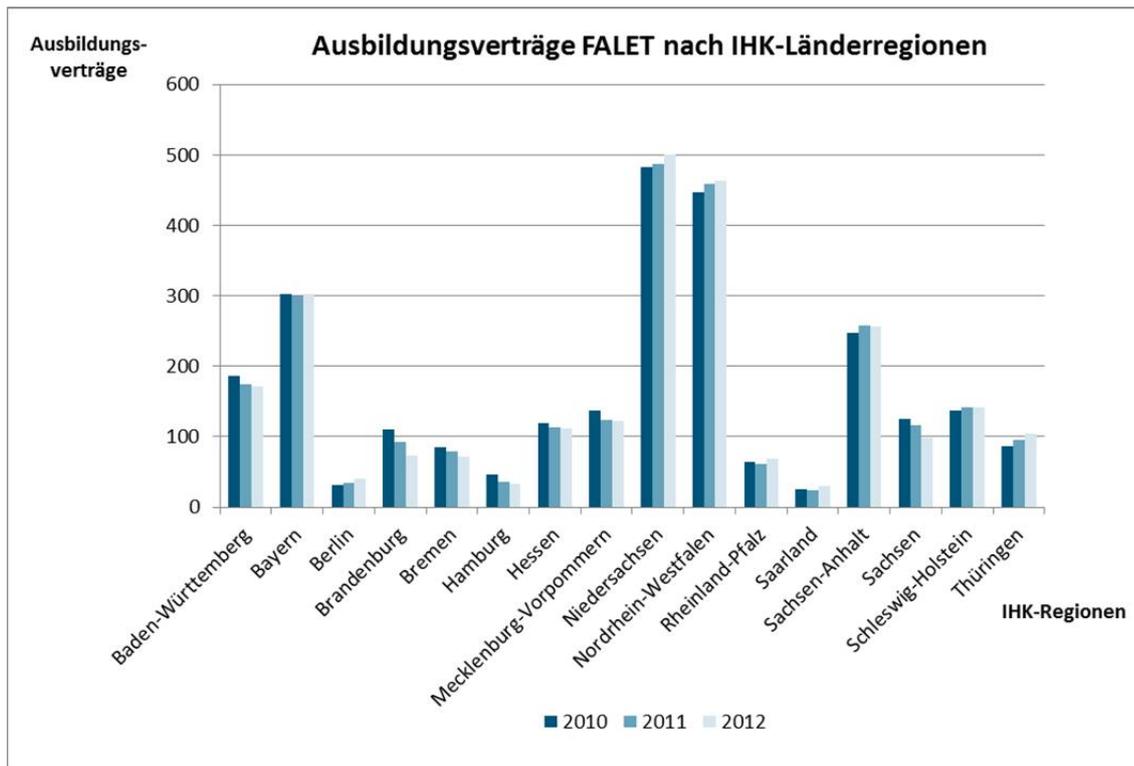


Abbildung 12: Ausbildungsverträge FALET gesamt in den Bundesländern (Quelle: DIHK, 2013)

Zusammenfassend betrachtet steigt die Relevanz industrieller Ausbildungsberufe der Lebensmittelindustrie im Vergleich zur insgesamt rückläufigen Ausbildungsentwicklung.

Deutlich mehr als die Hälfte aller Auszubildenden (61 Prozent) in Ernährungsberufen verfügen über höchstens einen Hauptschulabschluss, etwa ein Drittel (30 Prozent) nimmt nach dem Realschulabschluss die Ausbildung auf und jeder Zwölfte entscheidet sich mit Hoch-/

¹⁹ Die Berufsbezeichnung wurde im Verlauf der Studie geändert in „Süßwarentechnologen/-technologinnen“. Für diesen Bericht wird die alte Bezeichnung beibehalten.

Fachhochschulreife für eine Ausbildung in einem Ernährungsberuf (vgl. Tabelle 3).

| Berufe - ohne Köche/Köchinnen (41) | ohne Hauptschulabschluss | mit Hauptschulabschluss | Realschulabschluss | Hoch-/ Fachhochschulreife | im Ausland erworben, nicht zuzuordnen | Insgesamt |
|---|--------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------------------------|------------------------|
| Berufe in der Back-, Konditor-, Süßwarenherstellung (39) <i>z. B. Bäcker/-in, Konditor/-in, Fachkraft für Süßwarentechnik, Speiseeishersteller/-in</i> | 270 4,5% | 3.660 61,4% | 1.602 26,9% | 405 6,8% | 24 0,4% | 5.961 100,0% |
| Fleischer/Fleischerinnen (40) | 111 5,7% | 1.383 70,7% | 414 21,2% | 45 2,3% | 6 0,3% | 1.956 100,0% |
| Berufe in der Getränke-, Genussmittelherstellung (42) <i>z. B. Brauer/-in und Mälzer/-in, Weinküfer/-in, Fachkraft für Fruchtsafttechnik</i> | 6 1,4% | 69 16,5% | 189 45,3% | 150 36,0% | 3 0,7% | 417 100,0% |
| Übrige Ernährungsberufe (43) <i>z. B. Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Molkereichtechnologie</i> | 30 2,3% | 360 27,5% | 684 52,2% | 225 17,2% | 9 0,7% | 1.311 100,0% |
| Insgesamt | 417 4,3% | 5.472 56,7% | 2.889 30,0% | 825 8,6% | 42 0,4% | 9.645 100,0% |

Tabelle 3: Übersicht: Neuabschlüsse - Verteilung nach Schulabschlüssen, Stand: 2011 (Quelle: BIBB – DAZUBI-Ernährungsberufe (39-43) 2013, eigene Darstellung)

In den Berufen der Getränke- und Genussmittelherstellung sowie in den übrigen Ernährungsberufen ist das Ausgangsniveau der Auszubildenden höher als in den Berufen der Back- und Süßwarenherstellung oder der Fleischverarbeitung.

Fortbildungssituation

In der stark fragmentierten Lebensmittelindustrie mit ihren Einzelsparten werden, je nach Ausgangsberuf, eine Vielzahl von Fortbildungsberufen angeboten (vgl. Tabelle 4). Die in Kapitel 1.1 beschriebene Aufstiegsfortbildung Geprüfter Industriemeister FR Lebensmittel und FR Süßwaren ist darunter der einzige bundesweit geregelte, industrielle Fortbildungsberuf in der Lebensmittelindustrie.

| Ausgangberuf (BIBB) | Fortbildungsberufe |
|---|--|
| Destillateur/Destillateurin | - keine spez. § 53 Fortbildung - §54 Destillateurmeister (IHK Berlin) |
| Fachkraft für Fruchtsafttechnik | -keine § 53 Fortbildung - §54 Industriemeister der Fachrichtung Fruchtsaft und Getränke (IHK Koblenz) §54 Getränke-Betriebsmeister (IHK Oberbayern, München) |
| Fachkraft für Lebensmitteltechnik | § 53 Industriemeister – Fachrichtung Lebensmittel (Geprüfte/r) § 53 Industriemeister – Fachrichtung Süßwaren (Geprüfte/r) |
| Fachkraft für Süßwarentechnik – Fachrichtungen Konfekt, Schokolade, Zuckerwaren, Dauerbackwaren | § 53 Industriemeister – Fachrichtung Lebensmittel (Geprüfte/r) § 53 Industriemeister – Fachrichtung Süßwaren (Geprüfte/r) |
| Koch | § 53 Küchenmeister |
| Bäcker | § 45 HwO Bäckermeister |
| Brauer und Mälzer | § 53 Brauer- und Mälzermeister § 54 Getränke-Betriebsmeister (IHK München) § 54 Betriebsbraumeister (IHK München) |
| Fleischer | § 45 HwO Fleischermeister |
| Konditor | § 45 HwO Konditormeister |

| | |
|---|---|
| Speiseeishersteller | - keine spez. § 53 Fortbildung - § 53 Industriemeister - Fachrichtung Lebensmittel bzw. Fachrichtung Süßwaren (Geprüfte/r) |
| Weinküfer (seit 1.8.2013: Wein-technologie) | Techniker für Weinbau und Kellerwirtschaft, Weinküfermeister, Kellermeister geprüften Agrarbetriebswirt |
| Brenner | § 53 Landwirtschaftlicher Brennmeister |
| Milchtechnologie | § 53 Molkereimeister Staatl. Geprüfter Techniker für Milchwirtschaft und Molkereiwesen (landesrechtlich geregelt) Staatl. Geprüfter Wirtschaftler für Milchwirtschaft und Molke-reiwesen (landesrechtlich geregelt) |

Tabelle 4: Übersicht Fortbildungsmöglichkeiten in Bezug auf den Ausgangsberuf

Der Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren kann grundsätzlich als Fortbildungsberuf an alle zuvor benannten Ausbildungsberufe angeschlossen werden. Allerdings bestehen bei einer Vielzahl von Berufen/Sparten spezialisierte Meisterfortbildungen. Lediglich für die Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Süßwarentechnik und Fruchtsafttechnik bietet sich die Industriemeisterausbildung jeweils als einschlägige Fortbildung an.

Weitere branchenrelevante, weiterführende Fortbildungsberufe oder Studiengänge sind z. B.:²⁰

- *Geprüfter Techniker - Fachrichtung Lebensmitteltechnik*, landesrechtlich geregelt, z. B. Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft ZDS, Solingen
Mögliche Schwerpunkte: Bäckereitechnik, Feinkost und Fertiggerichte, Fleisचे-reitechnik, Küchentechnik, Lebensmittelverpackung, Systemgastronomie, Lebensmittelverarbeitungstechnik; wird auch ohne Schwerpunkte angeboten
- *Technischer Fachwirt*: Aufstiegsfortbildung in der deutschen Industrie oder im Handwerk, die eine Brücke zwischen technischer und kaufmännischer Kompetenz bilden soll. Geprüfte Technische Fachwirte sind qualifiziert, in den betrieblichen Funktionsfeldern Materialwirtschaft/Logistik, Absatzwirtschaft, Einkauf, Arbeitsvorbereitung/Kostenrechnung, Entwicklung/Konstruktion und Betriebserhaltung/Produktion unter Berücksichtigung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte eines nachhaltigen Wirtschaftens eigenständig und verantwortlich zu handeln.
- *Geprüfter Technischer Betriebswirt* ist befähigt, mit der erforderlichen unternehmerischen Handlungskompetenz zielgerichtet Lösungen technischer sowie kaufmännischer Problemstellungen im betrieblichen Führungs- und Leistungsprozess zu erarbeiten. Zielgruppe sind vor allem Industriemeister oder andere technische Fachmeister.
- *Bachelor-Studiengang „Industrielle Lebensmittel- und Bioproduktion“²¹*: Ziel des deutsch-französischen Studiengangs ist die Ausbildung von Lebensmitteltechnologe-n, die in allen Bereichen der industriellen Lebensmittelherstellung – inklusive der dort eingesetzten biotechnologischen Verfahren - einsetzbar sind.
- *Masterstudiengang „Life Science Technologies“²²*: Der Studiengang schließt an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe an die Bachelorstudiengänge Lebensmittel-

²⁰ Eine detailliertere Übersicht zu Studiengängen in Ernährungs- und Lebensmittelwissenschaften an Fachhochschulen und Universitäten (Stand 2010) findet sich in: Fraunhofer IVV 2010, S. 41/42.

²¹ Vgl. www.hs-owl.de/fb4/studiumfb4/ilb.html (Zugriffsdatum: 27.2.2014)

²² Vgl. www.hs-owl.de/fb4/studiumfb4/lst.html (Zugriffsdatum: 27.2.2014)

technologie, Biotechnologie, Pharmatechnik sowie Technologie der Kosmetika und Waschmittel an. Ziel ist die Ausbildung von Studierenden zu Führungskräften im Bereich der Life-Science-Wirtschaft, für die insbesondere eine hohe ethische Verantwortung sowie ein hoher rechtlicher, hygienischer und toxikologischer Produktionsstandard typisch ist.

1.2.2 Branchen- und Beschäftigtenstruktur der untersuchten Einzelsparten der Lebensmittelindustrie

Die jeweilige Branchen- und Beschäftigungsstruktur der in der Studie einbezogenen und untersuchten Sparten Fleisch- und fleischverarbeitende Industrie, Milch- und milchverarbeitende Industrie, Backwaren(Großbäckereien), Süß- und Dauerbackwaren sowie der Getränkeindustrie (Alkoholische Getränke, Mineralwasser/Erfrischungsgetränke) wird nachfolgend detailliert dargestellt.

A) Sparte Fleisch- und Fleisch verarbeitende Industrie

Verbandsstruktur

Die Betriebe der Fleisch- und Fleischverarbeitenden Industrie sind in zwei Verbänden organisiert.

1. Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e.V. (BDFV)

Der BDFV mit Sitz in Bonn gliedert sich in fünf weitere Regionalverbände. Dem BDFV gehören etwa 210 Unternehmen an. Die Mitglieder weisen überwiegend mittelständischen Charakter auf.

2. Verband der Fleischwirtschaft (VDF)

Der Verband der Fleischwirtschaft vertritt als Spitzenorganisation der Fleischwirtschaft die Interessen von Unternehmen aus nahezu allen Bereichen des Vieh- und Fleischsektors. Der Verband repräsentiert die Unternehmen der Vieherfassung, Schlachtung, Fleischzerlegung und -bearbeitung bis hin zur Fleischverpackung für den Endverbraucher, die Großhandelsstufe sowie den Import und Export mit Vieh und Fleisch. Auf die über 200 Mitgliedsunternehmen entfallen mehr als 90 Prozent aller Schlachtungen in Deutschland.

Strukturdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung

Die Fleischindustrie ist ein wachsender Sektor und erwirtschaftet mit rund 34 Mrd. Euro ca. 24 Prozent des Gesamtumsatzes der Ernährungsindustrie. Seit vier Jahren hat der Fleischsektor den größten Anteil am gesamten Wert des Agrarexports Deutschlands (vgl. VDF 2012, S. 2).

In der Schlachtung und Fleischverarbeitung sind in Deutschland ca. 84.000 Personen in 563 Betrieben beschäftigt. Der Großteil der Beschäftigten ist in der Fleischverarbeitung tätig. Dort gibt es ca. 400 Betriebe mit rund 60.000 Beschäftigten. Die Zahl der Beschäftigten veränderte sich in den letzten Jahren kaum (vgl. Abbildung 13).

| Wirtschaftszweig | Umsatz in Mio € | | Anzahl der Beschäftigten im Monatsdurchschnitt | | Anzahl Betriebe | |
|------------------------------------|-----------------|-----------|--|--------|-----------------|------|
| | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 | 2010 | 2011 |
| Schlachten und Fleischverarbeitung | 31.046,40 | 34.550,00 | 83.282 | 83.968 | 552 | 563 |
| ** Schlachten (o. Geflügel) | 11.305,00 | 13.210,70 | 14.749 | 14.767 | 119 | 121 |
| ** Schlachten von Geflügel | 3.880,30 | 4.081,10 | 9.374 | 9.472 | 41 | 41 |
| ** Fleischverarbeitung | 15.861,10 | 17.258,20 | 59.159 | 59.730 | 391 | 401 |

Abbildung 13: Umsatz, Beschäftigtenzahl, Arbeitsstunden und Entgelte in der Fleischindustrie (Quelle: BDVF 2013, BMELV 2013²³)

54 Prozent aller Betriebe sind Kleinbetriebe mit 1 bis 5 Beschäftigten. Sie beschäftigten gut 14.000 (10 Prozent) sozialversicherungspflichtig beschäftigte Arbeitnehmer. Ein Großteil dieser Betriebe bis 49 Beschäftigte ist dem Handwerk zuzurechnen. Die Mehrzahl der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten (33 Prozent – knapp 47.000 Arbeitnehmer) arbeitete in 239 Betrieben mit 100 bis 499 Beschäftigten (vgl. NGG 2013, S. 10).

B) Sparte Milch und milchverarbeitende Industrie

Verbandsstruktur

Im Wesentlichen werden die industriellen Milchbetriebe vertreten durch den Milchindustrie-Verband e. V. Für Fragen zur Aus- und Weiterbildung in der Milchwirtschaft gibt es mit dem Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V. ein eigenes Verbandsorgan. Beide Verbände haben ihren Sitz in Berlin.

Milchindustrie-Verband e. V.

Der Milchindustrieverband (MIV) ist der wirtschaftliche Spitzenverband der deutschen Milchindustrie. Er vertritt die Interessen der Mitglieder vor Wirtschaftskreisen, Politik und Handel und berät und informiert über alle branchenrelevanten Entwicklungen in der Wirtschaft. Der Verband repräsentiert mit rund 100 privaten, genossenschaftlichen und multinationalen Mitgliedsunternehmen einen Großteil der Molkereiwirtschaft in Deutschland.

Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V.

Der Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler (ZDM) ist auf die Information über die Berufsfelder rund um die Verarbeitung von Milch ausgerichtet. Er ist mit über 3.000 Mitgliedern die Organisation für alle Fachkräfte, die in der Milchwirtschaft aller Betriebsformen und Betriebsgrößen, der Zulieferindustrie sowie in den mit der Milchwirtschaft verbundenen Behörden, Organisationen und Institutionen tätig sind. Er untergliedert sich in acht weitere Landesverbände.²⁴

Strukturdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung

Auch die Milchwirtschaft ist auf Wachstumskurs. 2011 haben die deutschen Molkereien eine Rekordmilchmenge von 29,76 Mio. Tonnen erfasst, gleichzeitig ist der Milchpreis gestiegen (MIV 2012, S. 16ff). Die Milchindustrie profitiert von neuen Absatzmärkten in Asien und Afrika, wo deutsche Milch als besonders sicheres Lebensmittel immer beliebter wird. In der Milchindustrie sind rund 30.000 Personen in 144 Betrieben beschäftigt (vgl. Abbildung

²³ In den Daten sind Betriebe mit 50 oder mehr Beschäftigten berücksichtigt.

²⁴ Ein Übersicht zur gesamten Verbandslandschaft in der Milchindustrie kann abgerufen werden unter: www.meine-milch.de/kuh-iz-welchem-verband-sind-viele-deutsche-molkereien-vertreten?fakuh=3 (Zugriffsdatum: 15.1.2014)

14).

| Deutsche Milchindustrie in Zahlen 2008-2011 | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Umsatz in Mrd. EUR (mit Speiseeis) | 25.047 | 20.033 | 21.658 | 24.211 |
| Umsatz in Mrd. EUR(ohne Speiseeis) | 23.722 | 18.722 | 20.515 | 23.128 |
| Anzahl der | | | | |
| Unternehmen | 100 | 146 | 145 | 144 |
| Betriebsstätten | 219 | | | |
| Beschäftigten | 31.729 | 29.352 | 29.268 | 29.878 |

Abbildung 14: Strukturdaten zur Milchindustrie²⁵ (Quelle: MIV 2012, S. 82)

C) Sparte Backwaren (Großbäckereien)

Verbandsstruktur

Der Verband Deutscher Großbäckereien e.V. mit Sitz in Düsseldorf gliedert sich in zwei Fachgruppen: Liefer-Großbäckereien und Filial-Großbäckereien. Eines der Verbandsziele ist die Organisation von Branchentagungen und Fortbildungsseminaren.

Strukturdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung

Auf das Backgewerbe entfallen laut NGG 32 Prozent der Betriebe (50 und mehr Beschäftigte) in der Ernährungswirtschaft, 27 Prozent der Beschäftigten, aber nur knapp 8 Prozent des Umsatzes. Sowohl Beschäftigung als auch Umsatz sind im Backgewerbe in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Die Branche ist immer noch sehr handwerklich geprägt und zeichnet sich durch eine hohe Zahl kleinster und kleiner Handwerksbetriebe, eine starke Säule mittelständisch geprägter Unternehmen und nur wenige große industriell geprägten Unternehmen (Brotfabriken) aus. Die Branche befindet sich mitten in einer weitreichenden Konsolidierungsphase, Experten erwarten zahlreiche Unternehmensübernahmen oder -aufgaben und weitere Konzentrationsprozesse (vgl. NGG 2012a).

D) Sparte Süßwaren inkl. Dauerbackwaren

Verbandsstruktur

Die Unternehmen der Süß- und Dauerbackwarenindustrie sind im Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V. (BDSI) organisiert. Er ist sowohl Wirtschafts- als auch Arbeitgeberverband. Die BDSI-Mitglieder repräsentieren rund 90 Prozent des Wertes der Süßwarenproduktion in Deutschland. Zum BDSI gehören folgende Produktbereiche (Fachsparten): Schokoladewaren, Bonbons und Zuckerwaren, Feine Backwaren, Markeneis, Knabberartikel, Kaugummi und Rohmassen.

Strukturdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung

In der Süßwarenindustrie (Süßwaren, Speiseeis, Dauerbackwaren) sind in knapp 700 Betrieben ca. 50.000 Arbeitnehmer tätig. Sie hat einen Anteil an den Gesamtumsätzen in der Ernährungswirtschaft von 7,6 Prozent. Die Beschäftigtenzahl der Süßwarenindustrie ist rückläufig. 2009 waren in der Gesamtbranche noch fast 52.000 Beschäftigte in Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten tätig. In dem Zeitraum von 2009 bis Ende 2012 gingen in der Branche 2.100 Arbeitsplätze verloren. Der Rückgang ist vor allem auf den Industriebereich „Herstellung von Dauerbackwaren“ zurückzuführen. In dem genannten Zeit-

²⁵ Bis einschließlich 2008 Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten, seit 2009 Betriebsteile mit mind. 50 Beschäftigten.

raum sank die Zahl der Beschäftigten um fast 3.900 (NGG 2012b, S. 2ff).

Die Mehrzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der deutschen Süßwarenindustrie arbeitet in mittelgroßen Unternehmen und in Großbetrieben. Kleine Unternehmen spielen unter beschäftigungsspezifischen Aspekten eine untergeordnete Rolle. In 334 Unternehmen bis 9 Beschäftigte arbeiteten gerade einmal 1.019 Arbeitnehmer und in 476 Unternehmen bis 49 Beschäftigte 4.541 (ebd.).

E) Getränkeindustrie: Alkoholische Getränke, Nichtalkoholische Getränke

Verbandsstruktur

Die Getränkeindustrie unterteilt sich in die Sparten nichtalkoholische Getränke (Wasser, Erfrischungsgetränke und Fruchtsäfte) und alkoholische Getränke (Wein, Bier und Spirituosen), wobei die Grenzen immer mehr verwischen. Zahlreiche Unternehmen lassen sich bei den Sparten zurechnen. Die Unternehmen der Branche werden durch verschiedene Verbände vertreten:

- Wirtschaftsvereinigung Alkoholfreie Getränke e.V. (wafg)
- Verband der deutschen Fruchtsaft-Industrie e.V. (VdF)
- Verband Deutscher Mineralbrunnen e. V.
- Bundesverband Wein und Spirituosen international e.V.
- Deutscher Brauer-Bund e.V.
- Verband deutscher Sektkellereien e.V.

Strukturdaten zur wirtschaftlichen Entwicklung und Beschäftigung

Zum Stichtag Ende September 2012 zählt das Statistische Bundesamt insgesamt 176 Betriebe in der Sparte Mineralwassergewinnung/Herstellung von Erfrischungsgetränken (Alkoholfreie Getränke), davon sind 30 Großbetriebe (mehr als 250 Beschäftigte). Die Branche ist stark mittelständisch geprägt, Kleinst- und Kleinbetriebe sind eher selten (vgl. NGG 2013). In der Alkoholfreien Getränkeindustrie (AfG) sanken sowohl Umsatz als auch Beschäftigung bis 2011 kontinuierlich und erholen sich seitdem leicht (vgl. NGG 2013).

Tabelle 5 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Betriebs- und Beschäftigtenzahlen der Branche Alkoholfreie Getränke. Die Anzahl der Betriebe nahm in den letzten zehn Jahren kontinuierlich ab, während die Beschäftigtenzahl relativ konstant blieb.

| | 2003 | 2005 | 2010 | 2012 |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Anzahl Betriebe | 340 | 330 | 258 | 247 |
| Mineralwasser/Erfrischungsgetränke | 220 | 220 | 184 | 176 |
| Frucht-/Gemüsesaftherstellung | 120 | 110 | 74 | 71 |
| Beschäftigung | 32.647 | 32.417 | 31.722 | 31.482 |
| Mineralwasser/Erfrischungsgetränke | 25.016 | 25.050 | 25.320 | 25.050 |
| Fruchtsaftherstellung | 7.631 | 7.367 | 6.402 | 6.432 |

Tabelle 5: Betriebe und Beschäftigung in der Alkoholfreien Getränkeindustrie (Quelle: Statistische Bundesamt 2003, 2005, 2010, 2012)

Für 2012 weist das Statistische Bundesamt insgesamt 396 Betriebe aus, die alkoholische Getränke (Spirituosen, Traubenwein, Apfel- und Fruchtweine, Wermut, Bier und Malz) herstellen. 24 davon haben mehr als 250 Beschäftigte, der Großteil der Betriebe ist klein- und mittelständisch geprägt. Tabelle 6 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Betriebs- und Beschäftigtenzahlen der Branche Herstellung von alkoholischen Getränken. Sowohl die Anzahl der Betriebe als auch die der Beschäftigten ist seit Jahren rückläufig.

| | 2003 | 2005 | 2010 | 2012 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| Anzahl Betriebe | 505 | 483 | 403 | 396 |
| Beschäftigung | 42.760 | 40.209 | 34.744 | 34.591 |

Tabelle 6: Betriebe und Beschäftigung in der Alkoholischen Getränkeindustrie (Quelle: Statistische Bundesamt 2003, 2005, 2010, 2012)

2 Ziele der Untersuchung und forschungsleitende Fragen

2.1 Ziele der Untersuchung

Ziel der Untersuchung ist es, eine Material- und Entscheidungsgrundlage für die Neupositionierung und Novellierung der geregelten Aufstiegsfortbildung im gewerblich-technischen Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung in Deutschland zu erarbeiten. Dazu wurden die Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungsebene in der industriellen Lebensmittelproduktion sowie aktuelle und absehbare Rekrutierungsstrategien für diese Position aus verschiedenen Blickwinkeln (Betriebe, Verbände und angeschlossene Bildungsträger) analysiert.

Zum einen sollte festgestellt werden, inwieweit die zur Ausübung der Tätigkeiten auf mittlerer Führungsebene benötigten Kompetenzen in den Curricula der geregelten Industriemeisterfortbildung berücksichtigt sind. Geklärt werden sollte somit die inhaltliche Passung zwischen den Inhalten der Fortbildung und Qualifikationsanforderungen in Unternehmen der Lebensmittelindustrie. Darauf aufbauend sollten Schlussfolgerungen hinsichtlich des Modifizierungsbedarfs der Fortbildungsordnungen formuliert werden.

Die Frage der nach dem Stellenwert der Industriemeister-Fortbildung als Rekrutierungsstrategien war im Kontext des Einsatzes verschiedener Qualifikationsprofile zu klären: Die Beschäftigung von Industriemeistern geht einher mit den Tätigkeiten von Handwerksmeistern, Hochschulabsolventen oder Fachkräften ohne Fortbildungsabschluss die ggf. über betriebsinterne Aus- und Weiterbildung auf ihre jeweiligen Tätigkeiten auf der mittleren Führungs- und höheren Fachebene vorbereitet werden. Die Studie sollte somit Erkenntnisse generieren, die neben Tätigkeiten und Anforderungen auch Aufschluss geben über die von den Unternehmen gewählten personalpolitischen Strategien.

Die Studie konzentriert sich auf Fortbildungsberufe im gewerblich-technischen Bereich der Lebensmittelherstellung und -verarbeitung (Lebensmittelindustrie). Um die Breite der Tätigkeiten in der stark segregierten Branche berücksichtigen zu können, wurden unterschiedliche Sparten in die Studie einbezogen. Darüber hinaus sind sowohl Betriebe berücksichtigt, die das Qualifikationsprofil Industriemeister kennen und nutzen als auch solche, die andere Profile bevorzugen. Ziel war es zunächst, ein allgemeines Bild der Tätigkeiten und Anforderungen auf der mittleren Führungsebene in der Produktion zu erhalten und erst im nächsten Schritt eine Konkretisierung hinsichtlich des Profils Industriemeister der FR Lebensmittel/FR Süßwaren vorzunehmen.

2.2 Forschungsfragen

Die Forschungsfragen, die der Untersuchung zugrunde liegen, ergeben sich aus der Leistungsbeschreibung des Auftraggebers (Fragen 2 bis 5, 8) sowie der vorgenommenen Konkretisierung der Fragestellung im Kick-off Gespräch (Fragen 1, 6 und 7). Die Fragen sind inhaltlich logisch – vom Allgemeinen zum Besonderen – sortiert.

1. Welche Tätigkeiten führt eine Führungskraft auf mittlerer Managementebene hauptsächlich aus? von wem werden die identifizierten Tätigkeiten ausgeführt, d.h. welche Qualifikationsprofile werden nachgefragt?
2. Welche Qualifikationsanforderungen stellen industriell ausgerichtete Lebensmittelbetriebe an höhere Fach- und mittlere Führungskräfte im gewerblich-technischen Bereich?
3. Wie stellen die Verantwortlichen der verschiedenen Sparten von Lebensmittelbetrieben derzeit und zukünftig sicher, über geeignetes Personal für gehobene und höhere Fach- und Führungsaufgaben zu verfügen (etwa durch den Einsatz von Industriemeistern, staatlich geprüften Technikern, Hochschulabsolventen oder durch branchen- bzw. betriebsinterne Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen)? Welchen Stellenwert hat dabei ein Industriemeister bzw. könnte er haben?
4. In welchen Sparten der Lebensmittelbetriebe sind Industriemeister beschäftigt? Welche Tätigkeiten üben sie dort aus und welche Funktionen nehmen sie wahr?
5. Inwieweit ist nach Einschätzung der Lebensmittelbetriebe die Fortbildung zum Industriemeister an den Qualifikationsanforderungen der Betriebe ausgerichtet?
6. Inwieweit besteht in der Branche ein Bedarf an Industriemeistern als Fach-/Führungskräfte auf der mittleren Qualifikationsebene, ein Bedarf am Qualifikationsprofil?
7. Was sind mögliche Einflussfaktoren auf die verhältnismäßig geringe Nachfrage nach dem Fortbildungsberuf? Worin liegen die Gründe für die geringe Nachfrage?
8. Inwieweit kann die Fortbildung zum Industriemeister für die Lebensmittelherstellung und -verarbeitung generalisiert werden? Welche Spezialisierungen sind ggf. zu berücksichtigen?

In Kapitel 3 werden nachfolgend die zur Beantwortung der Forschungsfragen eingesetzten Methoden beschrieben. Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Kapitel 4 dargestellt. Die acht Forschungsfragen wurden zu vier Kernfragestellungen verdichtet: Tätigkeiten auf der mittleren Führungsebene, dazu benötigte Qualifikationsanforderungen, Rekrutierungsstrategien der Unternehmen zur Sicherstellung des Führungskräftenachwuchses und schließlich der Bedarf am Qualifikationsprofil Industriemeister. Die aus den Ergebnissen abgeleiteten Schlussfolgerungen sind in Kapitel 5 beschrieben.

3 Untersuchungsdesign und -ablauf

3.1 Konzeption

Die Überprüfung der Forschungsfragen erfolgt über einen vierstufigen Prozess auf Basis eines qualitativen und quantitativen Methoden-Mix (vgl. Abbildung 15).

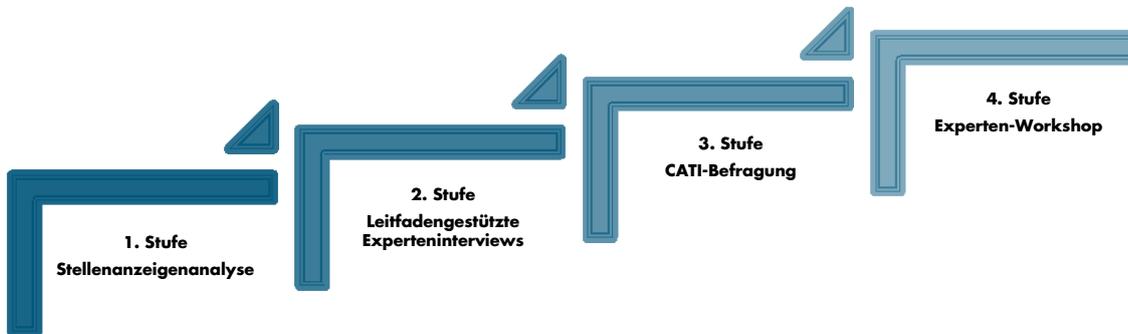


Abbildung 15: Methodisches Vorgehen (vierstufig).

Ein mehrstufiges Design bietet mehrere Vorteile gegenüber herkömmlichen einstufigen Verfahren mit ausschließlich qualitativen oder quantitativen Methoden (vgl. Lorenz/Huffmann 2002). Einerseits bietet die Kombination der Methoden ein umfangreicheres Verständnis des Untersuchungsgegenstands, andererseits wird dadurch die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse erhöht (vgl. Greene 2007, Flick 2008). Die Form des angewandten Methoden-Mix wurde unter Berücksichtigung der Projektziele und Forschungsfragen definiert und begründet. Dabei stellte sich das Triangulationsmodell mit integriertem Forschungsdesign nach Kelle/Erzberger (2005), Denzin (1977) und (Mayring 2001) als optimale Methoden-Kombination zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfragen heraus. Hier sollen quantitative und qualitative Methoden gleichzeitig genutzt werden, um bestimmte Aspekte des Untersuchungsgegenstands zu überprüfen, wobei beide Methodenarten (qualitativ wie quantitativ) die gleiche Relevanz für die Analyse haben. Dadurch kann die Validität der Untersuchungsergebnisse erhöht werden (vgl. Bryman 1992, Kelle/Erzberger 2005). Des Weiteren liegt ein integriertes Design vor, d. h. die Methoden interagieren bereits während der Untersuchung miteinander (vgl. Einig et. al 2009). Zum Beispiel baut in der vorliegenden Untersuchung die CATI-Befragung der Lebensmittelbetriebe (Stufe 3) wesentlich auf den Ergebnissen aus der Stellenanzeigenanalyse (Stufe 1) und den Experteninterviews (Stufe 2) auf.

Zu Beginn der Untersuchung erfolgte eine internetgestützte Stellenanzeigenanalyse mit dem Ziel, das von Unternehmen der Lebensmittelindustrie benötigte Qualifikationsprofil des Industriemeisters Fachrichtung Lebensmittel/Fachrichtung Süßwaren zu identifizieren (vgl. Kapitel 3.1.2). Die im Anschluss in der zweiten Stufe durchgeführten 15 leitfadengestützten Experteninterviews mit unterschiedlichen Vertretern der Lebensmittelindustrie (Verbände, Führungskräfte von Unternehmen, Bildungseinrichtungen) dienten dazu, einen Einblick in die Anforderungs- und Tätigkeitsbereiche von Industriemeistern in der Lebensmittelindustrie zu erhalten. Darüber hinaus sollten mögliche Gründe, die für oder gegen den Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren sprechen, identifiziert werden. Zugrunde gelegt wird ein verhältnismäßig weiter Expertenbegriff.

Zugrundeliegender Expertenbegriff

Ein Experte ist im Allgemeinen eine Person, die ein besonderes Wissen über relevante Sachverhalte besitzt (vgl. Gläser/Laudel 2004, S. 10) bzw. „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder (...) über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005, S. 74). Sie müssen dabei keine besondere oder gar exklusive Stellung in einem sozialen Kontext bzw. einer Institution einnehmen, sondern werden kraft ihres besonderen Wissens hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes zu sogenannten methodisch konstruierten Experten (vgl. Deeke 1995, S. 10).

Für diese Untersuchung galten als Experten Personen, die in Betrieben, Verbänden oder Vereinen der Lebensmittelindustrie über spezifisches Wissen oder Erfahrungen zu Tätigkeiten von und Anforderungen an Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion verfügen. Spezifische Kenntnisse zur Aufstiegsfortbildung Industriemeister der Fachrichtung Lebensmittel oder der Fachrichtung Süßwaren waren keine Grundvoraussetzung zur Teilnahme an der Studie. Jedoch wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass ein angemessener Teil der Stichprobe Aussagen zur genannten Fortbildung treffen konnte.

Um eine breitere Datenbasis für die Erarbeitung einer Material- und Entscheidungsgrundlage für die Neupositionierung der Fortbildung in der Lebensmittelindustrie zu erhalten, wurde zudem eine teilstandardisierte CATI-Befragung von 250 Betrieben der Lebensmittelindustrie durchgeführt. Die Validierung zentraler Ergebnisse der Studie erfolgte über einen Experten-Workshop in der letzten Phase der Studie.

Die vorliegende Studie ist nicht als repräsentativ anzusehen. Hierfür gibt es zwei Gründe: Erstens wurden die Stichproben nicht zufällig, sondern nach bestimmten Quoten gezogen und zweitens sind die Fallzahlen für eine Generalisierung der Aussagen zu niedrig. Zur Beantwortung der Forschungsfragen ist die Repräsentativitätsannahme nicht relevant.

Nachfolgend wird auf die einzelnen Methoden näher eingegangen, wobei jeweils zuerst die Forschungsmethode und das Ziel, im zweiten Schritt die vorgesehene Stichprobe bzw. der Umfang, dann die Operationalisierung und abschließend die Auswertungsstrategie beschrieben werden.

3.2 Stellenanzeigenanalyse

Methode und Ziel

Die Stellenanzeigenanalyse ist eine bewährte Methode aus der empirischen Qualifikations- und Bildungsforschung (vgl. Sailer 2009). Im Hinblick auf das Ziel der Früherkennung von Qualifikationsanforderungen haben die gewonnenen Ergebnisse einen besonderen prognostischen Wert, da Stellenanzeigen die auf die Zukunft gerichteten Qualifikationsanforderungen widerspiegeln. Die Stellenanzeigenanalyse kann somit einen wichtigen Beitrag zur Aktualisierung bestehender sowie zur Identifizierung neuer Berufsbilder, aktueller Zusatzqualifikationen und Weiterbildungsangebote leisten (vgl. Dietzen/Kloas 1999).

Primäres Ziel der durchgeführten Stellenanzeigenanalyse war es, anhand einer formal-deskriptiven Analyse ausgeschriebener Stellenanzeigen für den Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren, Tätigkeits- und Anforderungsprofile zu ermitteln. Der Fokus lag auf der Analyse von in den Stellenanzeigen beschriebenen Tätigkeiten und geforderten Qualifikationsanforderungen von Industriemeistern in der industriellen Lebensmittelherstellung und -verarbeitung. Die Stellenanzeigenanalyse gab Hinweise zu den Fragen, für welche Tätigkeiten Industriemeister gesucht werden und welche Anforderungen Unternehmen an Industriemeister der Lebensmittelindustrie stellen.

Außerdem konnte über die Stellenanzeigenanalyse teilweise auch die Nachfrage nach Industriemeistern FR Lebensmittel/FR Süßwaren, abgebildet werden (vgl. Benholz/Preiß

2013). Die gewonnenen Erkenntnisse sind in die Entwicklung des Leitfadens für die explorativen und leitfadengestützten Experteninterviews eingeflossen.

Stichprobe

Als Stichprobe für die Stellenanzeigenanalyse wurden 43 Stellenanzeigen über diverse Online-Stellenbörsen/-portale sowie über Webseiten von Betrieben in der Lebensmittelbranche recherchiert. In die Analyse einbezogen wurden die im Zeitraum vom 6. Juni 2013 bis 16. Juli 2013 veröffentlichte Stellenanzeigen, in denen explizit auch Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren gesucht wurden. 21 von 43 Stellenanzeigen wiesen Betriebsmerkmale (z. B. Betriebsgröße) aus, 22 Stellenanzeigen wurden anonymisiert ohne Betriebsinformationen veröffentlicht²⁶. Die Stichprobe der Stellenanzeigenanalyse (Umfang 43 Stellenanzeigen) lässt sich wie folgt beschreiben:

Betriebsgröße

- 21 mit Betriebsinformation: 16 Betriebe mit 51-500 Mitarbeitern, 5 Betriebe mit 6-50 Mitarbeitern
- 22 ohne Betriebsinformation

Bundesweite Verteilung

- 11 aus Nordrhein-Westfalen
- jeweils 5 aus Bayern, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Hessen
- jeweils 2 aus Berlin, Hamburg und Thüringen
- jeweils 1 aus Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein

Verteilung (nach Sparte der Lebensmittelindustrie)

- 16 aus Süß-/Dauerbackwaren
- 9 aus Backwaren
- 8 aus Lebensmittel - allgemein (keine Sparteninformation in der Anzeige)
- Jeweils 3 aus Milch/Milchprodukte und Mineralwasser/Erfrischungsgetränke
- 3 aus nicht für die Untersuchung relevanten Sparten²⁷

Operationalisierung

Um erste Hinweise für die Beantwortung von Forschungsfrage 1 und 2 zu generieren, wurden die Tätigkeiten und benötigten Qualifikationsanforderungen aus den Stellenanzeigen erhoben und geclustert. Zur Fragengenerierung für die leitfadengestützten Interviews wurden darüber hinaus folgende Information erhoben:

- zu besetzende Position
- benötigter Abschluss

²⁶ Dies ist ein Nachteil bei der Recherche über Online-Portale, die als Vermittler zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen fungieren und zum Teil nur anonym veröffentlichte Angebote anbieten.

²⁷ Ziel der Stellenanzeigenanalyse ist das Identifizieren von zentralen Tätigkeiten und Kenntnissen für das Anforderungsprofil des Industriemeisters „Lebensmittel. In dem Fall ist es zunächst irrelevant, welche Sparte der Lebensmittelindustrie betrachtet wird.

- benötigtes Qualifikationsprofil
- alternative Berufsausbildungen für die zu besetzende Stelle

Auswertungsstrategie

Bei der Stellenanzeigenanalyse lag der Fokus vorwiegend auf univariaten und bivariaten Häufigkeitsauszählungen. Die Analyse war explorativ angelegt, mit dem Ziel, Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen von Industriemeistern der Lebensmittelindustrie herauszufinden. Anhand dieser mit MS Excel ausgewerteten Häufigkeiten konnten erste Erkenntnisse über die Spartenstruktur der Betriebe mit Industriemeister gesammelt werden. Zudem konnten erste Hinweise und Tendenzen der Tätigkeits- und Anforderungsstrukturen für die Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren univariat und kreuztabeliert spartenspezifisch ausgezählt werden.

3.4 Leitfadengestützte Experteninterviews

Methode und Ziel

Als Instrument zur explorativen Datenerhebung wurden leitfadengestützte (Experten-) Interviews gewählt. Diese ermöglichen es, auch die den Handlungen und Bewertungen der Betroffenen zugrunde liegenden Relevanzkriterien zu erfassen (vgl. Witzel 1982). Die Experteninterviews erlauben grundsätzlich eine gewisse Offenheit (Erhebung von Erläuterungen, Begründungen und Einschätzungen, Nachfragen und Diskurs). Sie bieten durch die wissenschaftlich reflektierte Strukturierung mit Hilfe eines Interviewleitfadens jedoch auch die Möglichkeit, alle für den Forschungsprozess relevanten Aspekte abzudecken und „theoretische Vorüberlegungen in der Erhebung zu berücksichtigen“ (Gläser/Laudel 2004, S. 111). Darüber hinaus lässt sich durch Leitfadeninterviews trotz des qualitativen, individuellen Vorgehens aufgrund der Teilstandardisierung zu einem gewissen Grad eine Vergleichbarkeit erreichen.

Ziel der leitfadengestützten Experteninterviews war es, möglichst facettenreiche und detaillierte Beschreibungen und Informationen über Tätigkeiten und Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion im Allgemeinen und den Einsatz, die Tätigkeiten von und die Anforderungen an Industriemeister im Speziellen zu erhalten. Darüber hinaus sollte der mögliche Stellenwert der Industriemeisterfortbildung im Vergleich zu anderen gängigen Fort- und Weiterbildungen der Lebensmittelindustrie beschrieben werden. Überdies wurden auch die Gründe abgefragt, warum die Industriemeisterausbildung bisher weniger gefragt ist. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews gaben wichtige Hinweise zur Fragegenerierung der sich anschließenden CATI-Befragung.

Die Interviews erfolgten als persönliche Vor-Ort-Interviews in den Lebensmittelbetrieben, Verbänden und Bildungsunternehmen oder als telefonische Interviews. Interviewte waren Experten, die die nötigen Kenntnisse über Tätigkeiten und Anforderungen in der industriellen Herstellung von Lebensmitteln, Qualifikationsanforderungen auf der unteren und mittleren Führungsebene und Weiter- und Weiterbildungsmöglichkeiten aufwiesen. In der Regel waren dies Personalverantwortliche oder Geschäftsführer der befragten Unternehmen, ausgewählte Referenten der Verbände und Leiter der Fortbildungsstätten. Die Experteninterviews wurden transkribiert und mit dem Textanalyseprogramm MAXQDA weiter kategorisiert, codiert und entlang der Fragebogenstruktur qualitativ ausgewertet.

Umfang

Es wurden 15 leitfadengestützte Experteninterviews mit Experten aus der industriellen Lebensmittelherstellung durchgeführt.

Von den 15 Experten stammen:

- vier aus branchenübergreifenden Institutionen wie Sozialpartner,

- zwei aus spartenspezifischen Verbänden,
- fünf aus Produktionsbetrieben der industriellen Lebensmittelherstellung (Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiter),
- vier aus Weiterbildungsakademien, in denen auch die Industriemeisterfortbildung angeboten wird.

Meist nehmen die Befragten in ihrem Unternehmen, Verband oder Bildungsträger eine Führungs- bzw. Leitungsposition ein, wodurch sie über wichtige forschungsrelevante Informationen verfügen und berichten können. Befragt wurden: acht Personen mit Leitungsposition (Personalleiter, Geschäftsführer usw.), vier Referenten und ein Ausbilder.

Des Weiteren verteilen sich die Befragten wie folgt auf die jeweiligen Sparten:

- spartenübergreifende Vertreter (4)
- Fleisch- und Fleisch verarbeitende Industrie (3)
- Getränke- und Fruchtsaftherstellung (2)
- Milch- und Milch verarbeitende Industrie (2)
- Süß- und Dauerbackwarenindustrie (2)
- Backwarenindustrie (2)

Auswertungsstrategie

Die Auswertung der leitfadengestützten Experteninterviews erfolgte thesenbasiert mit MAXQDA. Hierfür wurden ähnliche oder identische Aussagen der Experten in Codes geclustert und nach ihrer Häufigkeit ausgezählt. Die aus den transkribierten Texten generierten und inhaltlich analysierten Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews ergänzen die Ergebnisse der CATI-Ergebnisse bei der Beantwortung der Forschungsfragen.

3.4 CATI-Befragung

Methode und Ziel

Zentral für die Beantwortung der Forschungsfragen im Methoden-Mix ist das quantitative Verfahren der teilstandardisierten CATI-Befragung. Das „Computer Assisted Telephone Interviewing“, kurz CATI, kann als Sonderform der schriftlichen Befragung angesehen werden. Eine CATI-Befragung ist eine computergestützte Telefonbefragung, bei der die Befragten vom/von der Interviewer telefonisch befragt werden und der Interviewer die Antworten direkt in einen am Computer vorprogrammierten Fragebogen einträgt. Zudem können auch komplexere Fragebögen, die aus mehreren Filtern bestehen, mit Hilfe der CATI-Befragung bearbeitet werden (vgl. Schnell et al. 2011, S. 353).

Das Ziel der CATI-Befragung ist die branchenweite Befragung industrieller Lebensmittelbetriebe nach Anforderungen und Tätigkeiten von mittleren Führungskräften in der Produktion sowie die Abfrage des Bedarfs an ausgebildeten Industriemeistern. Zur Umsetzung der branchenübergreifenden CATI-Betriebsbefragung zum Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren wurde ein teilstandardisierter Fragebogen mit geschlossenen, halboffenen und offenen Fragen entwickelt und mit dem Auftraggeber abgestimmt.

Darin waren verschiedene Filter vorgesehen: Z. B. wurde unterschieden zwischen Betrieben, die Industriemeister beschäftigen und solche, die keine beschäftigen. Die inhaltliche Grundlage für den Fragebogen bildeten größtenteils die Ergebnisse und Erkenntnisse der Experteninterviews. Es wurden 250 Verantwortliche aus den Betrieben befragt.

Stichprobe

Die telefonische CATI-Befragung der Unternehmen berücksichtigte die folgenden Kriterien.

- **Überregionalität:** Die zu befragenden Unternehmen stammen aus dem gesamten Bundesgebiet und nicht aus einzelnen bestimmten Regionen Deutschlands.
- **Betriebsgröße:** Die Branche ist mittelständisch geprägt. Daher wurden mehrheitlich klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) befragt, d. h. im Fokus standen primär Unternehmen mit 10 bis 249 Beschäftigten²⁸. Es ist zunächst davon auszugehen, dass insbesondere mittlere und nicht Kleinstbetriebe (bis 10 Beschäftigte) Erfahrung mit der Beschäftigung von Industriemeistern und damit Kenntnisse und Erfahrungen zum Forschungsgegenstand besitzen. Die Experteninterviews gaben zudem Hinweise darauf, dass Industriemeister hauptsächlich in Großbetrieben beschäftigt sind. In der Stichprobe sollten Großbetriebe deshalb stärker vertreten sein, als dies der Realität entspricht.²⁹

Es sollten folgende Betriebe befragt werden:

- Mittlere Betriebe (10 bis 249 Beschäftigte in Deutschland = 80 % Quote)
- Große Betriebe (250 Beschäftigte und mehr in Deutschland = 20 % Quote)
- **Sparten:** Die Auswertung sollte neben der Betriebsgröße differenziert nach den Sparten erfolgen. Es wurden folgende Sparten in die Befragung mit einbezogen: Fleisch und Fleischprodukte, Milch und Milchprodukte, Süß- und Dauerbackwaren, Backwaren, Alkoholische Getränke sowie Alkoholfreie Getränke. Es handelt sich dabei um die beschäftigungs- und umsatzstärksten Sparten der Branche.

Die pro Sparte zu befragenden Unternehmen wurden in Relation des Anteils der Beschäftigten zu allen Beschäftigten der Ernährungsindustrie festgelegt (vgl. Tabelle 7).

| Sparte | Befragungsquote | Anzahl Interviews |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|
| GESAMT | 100 % | 250 |
| Backwaren | 28 | 70 |
| Fleisch und Fleischprodukte | 23 | 57 |
| Süß- und Dauerbackwaren | 19 | 47 |
| Milch und Milchprodukte | 13 | 33 |
| Alkoholische Getränke | 13 | 33 |
| Alkoholfreie Getränke | 4 | 10 |

Tabelle 7: Befragungsquote nach Sparten

- **Ansprechpartner:** Als relevante Ansprechpartner für die Befragung waren Führungskräfte und Experten mit folgender Priorität vorgesehen:
 - Führungskräfte in der Produktion, vor allem Schicht-/Gruppen-/Abteilungsleiter

²⁸ Angelehnt wird sich dabei an die EU-Definition zu Betriebsgrößenklassen: Kleinstunternehmen < 10; Kleinunternehmen < 50, Mittlere Unternehmen < 250 (Vgl. http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definitionindex_de.htm) (Zugriffsdatum: 15.10.2013)

²⁹ 93 Prozent der rund 6.000 Unternehmen beschäftigen weniger als 250 Mitarbeitende (vgl. BVE 2013). Aufgrund der Annahme, dass eher in größeren oder Großbetrieben Industriemeister beschäftigt sind, sollten mehr Großunternehmen (mehr als 250 Beschäftigte) befragt werden als deren tatsächlicher Anteil (7 Prozent).

- Verantwortliche für Personalentwicklung/Weiterbildung/Fortbildung
- Verantwortliche für Personalbeschaffung
- Werks-, Produktionsleiter
- Geschäftsführende, Inhaber

Nach Abschluss der CATI-Befragung stellt sich die Stichprobe wie folgt dar: In die Auswertung einbezogen wurden 247 der 250 befragten Betriebe. Drei Fälle sind aufgrund ihrer Betriebsgröße von deutschlandweit weniger als 10 Beschäftigte (Kleinstbetrieb) nicht in die Auswertung mit einbezogen worden (N=247).

Kriterium Betriebsgröße

| Betriebsgrößenklasse | Anzahl Betriebe deutschlandweit | Anzahl Betriebe am Standort |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| 10 bis 249 Beschäftigte | 171 | 210 |
| Mehr als 250 Beschäftigte | 76 | 32 |
| Fehlend | | 5 |
| N= | 247 | 247 |

Tabelle 8: Stichprobe – Betriebsgröße in Deutschland und am Standort

Die durchschnittliche Unternehmensgröße der tatsächlich befragten Betriebe liegt bei 445 Mitarbeitern deutschlandweit und 154 Mitarbeitern am Standort. Deutschlandweit gesehen zählen etwa 30 Prozent der Betriebe zu Großbetrieben, bezogen auf den Standort sind es rund 13 Prozent.

Kriterium Spartenverteilung

Die Sparte Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel wurde im Verlauf der Befragung als weitere Sparte in die CATI-Befragung aufgenommen. Die Ergebnisse einer Kurzabfrage unter Absolventen der Industriemeisterfortbildung³⁰ sowie bei den sieben in Deutschland prüfenden Industrie- und Handelskammern³¹ wiesen auf eine hohe Relevanz der Fortbildung in dieser Sparte hin.

Tabelle 9 gibt einen Überblick über die Verteilung der befragten Betriebe auf die untersuchten Sparten der Lebensmittelindustrie.

| Sparte / Betriebsgröße - Deutschland | Summe | 10-19 | 20-49 | 50-249 | > 250 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|
| Backwaren | 68 | 1 | 8 | 41 | 18 |
| Fleisch und Fleischprodukte | 60 | 7 | 14 | 26 | 13 |
| Süßwaren und Dauerbackwaren | 38 | 2 | 4 | 16 | 16 |
| Milch und Milchprodukte | 31 | 1 | 6 | 12 | 12 |
| Alkoholische Getränke | 21 | 1 | 5 | 10 | 5 |
| Fertiggerichte/sonst. Nahrungsmittel | 20 | 2 | 2 | 11 | 5 |
| Alkoholfreie Getränke | 9 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| Summe | 247 | 14 | 40 | 117 | 76 |

Tabelle 9: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße in Deutschland

Die tatsächliche Verteilung der Sparten weicht nur geringfügig von der geplanten Stichprobenquotierung ab. Den größten Anteil weisen vor allem Betriebe der Backwaren- und Fleischindustrie auf sowie Betriebe der Sparte Süß- und Dauerbackwaren.

³⁰ In welchem Unternehmen sind Sie beschäftigt? (Die Branche wurde in einer Internetrecherche ermittelt)

³¹ Aus welchen Branchen stammen die Prüfer der Aufstiegsfortbildung?

Tabelle 10 differenziert nach der Betriebsgrößenklasse (deutschlandweit) in den einzelnen Sparten.

| Sparte / Betriebsgröße - Standort | Summe | 10-19 | 20-49 | 50-249 | > 250 |
|--------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| Backwaren | 68 | 1 | 8 | 41 | 18 |
| Fleisch und Fleischprodukte | 60 | 7 | 14 | 26 | 13 |
| Süß- und Dauerbackwaren | 38 | 2 | 4 | 16 | 16 |
| Milch und Milchprodukte | 31 | 1 | 6 | 12 | 12 |
| Alkoholische Getränke | 21 | 1 | 5 | 10 | 5 |
| Fertiggerichte/sonst. Nahrungsmittel | 20 | 2 | 2 | 11 | 5 |
| Alkoholfreie Getränke | 9 | 0 | 1 | 1 | 7 |
| Summe | 247 | 14 | 40 | 117 | 76 |

Tabelle 10: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße in Deutschland

Die Interviewten der CATI-Befragung wurden gebeten, ihre Angaben auf die Verhältnisse an ihrem Standort und nicht auf das Gesamtunternehmen zu beziehen. Dadurch sollte die Präzision der Angaben erhöht werden, da angenommen werden kann, dass die Befragten exaktere Angaben zu den an ihrem Standort bestehenden Anforderungen und Rekrutierungsstrategien geben können. Die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse beziehen sich deshalb, wenn nicht anders ausgewiesen, auf den Standort.

Tabelle 11 weist die Verteilung der Sparten nach Betriebsgrößenklassen am Standort aus.

| Sparte / Betriebsgröße - Standort | Summe | 10-19 | 20-49 | 50-249 | > 250 | Fehlend |
|--------------------------------------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Backwaren | 68 | 8 | 29 | 27 | 3 | |
| Fleisch und Fleischprodukte | 60 | 13 | 19 | 20 | 8 | 0 |
| Süß- und Dauerbackwaren | 38 | 2 | 9 | 15 | 11 | 1 |
| Milch und Milchprodukte | 31 | 1 | 7 | 18 | 5 | 0 |
| Alkoholische Getränke | 21 | 1 | 8 | 10 | 1 | 1 |
| Fertiggerichte/sonst. Nahrungsmittel | 20 | 2 | 2 | 12 | 2 | 2 |
| Alkoholfreie Getränke | 9 | 1 | 0 | 6 | 2 | 0 |
| Summe | 247 | 28 | 74 | 108 | 32 | 5 |

Tabelle 11: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße am Standort

Befragte Personen

Tabelle 12 gibt einen Überblick über die Positionen der befragten Personen. Es handelte sich zumeist um Führungspositionen in der Produktion und Positionen im Personalmanagement.

| Position | Absolut | Prozent |
|--|---------|---------|
| Führungskraft in der Produktion | 66 | 19,94 |
| Ausbilder, Prüfer | 32 | 9,67 |
| Verantwortlicher für Personalentwicklung/Weiterbildung/Fortbildung | 76 | 22,96 |
| Verantwortlicher für Personalbeschaffung | 54 | 16,31 |
| Werks-, Produktionsleiter | 45 | 13,60 |
| Geschäftsführer, Inhaber | 30 | 9,06 |
| andere Position | 28 | 8,46 |
| Summe | 331 | 100,00 |
| Keine Angabe | 3 | |

Tabelle 12: Stichprobe – Position des Befragten im Betrieb.

Datenzugang

In die Stichprobe einbezogen wurden Betriebe der Ernährungsindustrie in Deutschland in den abgefragten Sparten. Um die angestrebte Nettostichprobe von 250 Betrieben erzielen zu können, waren als Bruttostichprobe mehr als doppelt so viele Betriebe erforderlich. Im Vorfeld der Befragung erfolgte eine Information der Unternehmen der Branche durch die Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (ANG) und Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE), um die Mitwirkungsbereitschaft zu erhöhen.

Überdies wurde im Rahmen der Adressgenerierung für die CATI-Befragung die im Bunde der Lebensmittelmeister zusammengeschlossenen Absolventen der Aufstiegsfortbildung Industriemeister FR Lebensmittel in einer Kurzabfrage nach ihrer aktuellen Position im Unternehmen befragt. Insgesamt haben 22 Industriemeister teilgenommen, davon sind 20 in den befragten Sparten tätig. Die Angaben dieser Industriemeister zu ihrer Funktion wurden bei der Beschreibung der Ergebnisse ebenfalls berücksichtigt. Diese zusätzlichen Fälle sind u. a. der Grund für die Aufnahme der Sparte Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel in die Stichprobe, da sieben der befragten 22 Industriemeister in dieser Sparte tätig sind.

Operationalisierung

Der Fragebogen enthält die Merkmale Spartenzugehörigkeit, Betriebsgröße, Betriebe mit/ohne Industriemeister, Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungskraftebene, das bestehende Qualifikationsniveau in der Lebensmittelbranche sowie das benötigte Qualifikationsniveau auf der mittleren Führungsebene. Interessant ist hier vor allem, inwieweit Zusammenhängen zwischen einzelnen Variablen bestehen. Die zentralen Merkmale Sparte, Betriebsgröße und Betriebe mit/ohne Industriemeister wurden daher mit den anderen Merkmalen (z. B. Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen) in Beziehung gesetzt (Kreuztabellierung). Des Weiteren erfolgte eine Überprüfung der Zusammenhänge dieser Merkmale durch statistische Signifikanztests, wenn diese durch eine ausreichende Fallzahl in den Gruppen möglich waren.

Auswertungsstrategie

Für die Bestätigung oder Falsifikation der Forschungsfragen waren die Ergebnisse der CATI-Befragung zentral. Im ersten Schritt wurden jeweils die Häufigkeitsauszählungen und Kreuztabellen ausgewertet, um Verteilungen und erste Tendenzen der Zusammenhänge zu erkennen. Zur Stärkung der Aussagekraft der erhobenen Daten wurden zudem folgende Tests durchgeführt:

- Mittelwertdifferenztest (t-Test): Es wird getestet, ob signifikanten Differenzen zwischen Mittelwerten zweier Gruppen bestehen.
- ANOVA – Varianzanalyse: Mit den Prüfgrößen des Verfahrens wird getestet, ob die Varianz zwischen den Gruppen größer ist als die Varianz innerhalb der Gruppen
- Korrelationsanalysen – Pearsons' r: Zuletzt werden noch Korrelationen (Pearsons' r) berechnet, wobei diese nur bei binären und ordinalen Variablen möglich sind, da hier die Richtung und Stärke von Zusammenhängen getestet werden. Es wird getestet, ob es einen positiven oder negativen Zusammenhang gibt und wie hoch dieser ausfällt.

Die CATI-Befragung dient der statistischen Validierung der Forschungsfragen. Wie auch schon bei der Stellenanzeigenanalyse wurden zunächst univariate Auszählungen und Kreuztabellen mit den Programmen „MS Excel“ und „SPSS“ durchgeführt, um erste mögliche Wirkungsrichtungen, Tendenzen und Zusammenhänge mehrerer Merkmale ausmachen zu können. Bei bestimmten Forschungsfragen reichten zum Teil einfache Häufigkeitsauszählungen und Kreuztabellen aus, um diese zu validieren oder zu falsifizieren. Wenn möglich und sinnvoll, wurden mit SPSS identifizierte Zusammenhänge auf ihre Signifikanz hin untersucht (Varianzanalyse, T-Test, Pearsons' r). Bei ausreichender Signifikanz ($p > 0.1$) werden die Ergebnisse in Kapitel 4 als signifikant ausgewiesen.

3.5 Expertenworkshop

Methodik und Ziel

Methodisch sind Expertenworkshops als Gruppendiskussionen einzuordnen, die im Kontext der Workshops den Charakter von Gruppeninterviews annehmen. Im Rahmen der Diskussionen werden Daten durch die Interaktionen der Teilnehmende gewonnen, wobei die Thematik durch die Forschenden vorgegeben werden (vgl. Lamnek 1998, S. 27).

Im Rahmen der Untersuchung fand zum Projektende ein Expertenworkshop statt, der eine Reflexion und Validierung der Untersuchungsergebnisse ermöglichen sollte sowie der inhaltlichen Einordnung noch unklarer Erkenntnisse diene. Im Workshop sollten neben der Konkretisierung der Befunde der Untersuchung auch Folgeabschätzungen für mögliche Weiterentwicklungsprozesse der Industriemeisterfortbildung sowie bildungspolitische Implikationen durch die Experten eingeholt werden.

4. Darstellung der Untersuchungsergebnisse

Der Erfolg beruflicher Bildung misst sich u. a. daran, inwieweit die in der Aus- und Fortbildung erworbenen Qualifikationen den aktuellen und künftigen Anforderungen des jeweiligen Berufsfeldes entsprechen. Wirtschaftliche, technologische und organisatorische Innovationen in den Betrieben führen zu einer stetigen Veränderung der Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Eine wesentliche Voraussetzung für die Modernisierung der Fortbildungsregelung sind empirisch fundierte Aussagen über den künftigen Qualifikationsbedarf in der Branche.

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchung zu den in Kapitel 2.2 aufgeführten Forschungsfragen vorgestellt. Die Ergebnisdarstellung umfasst die Erkenntnisse der Stellenanzeigenanalyse, der Experteninterviews und der CATI-Befragung.

Die Darstellung der Ergebnisse bezieht sich auf die folgenden Untersuchungsbereiche. Die einzelnen Forschungsfragen sind den Untersuchungsbereichen entsprechend zugeordnet:

- Tätigkeiten von Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion
- Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in der industriellen Lebensmittelproduktion
- Rekrutierungsstrategien von industriellen Lebensmittelbetrieben
- Bedarf am Qualifikationsprofil „Industriemeister in der Lebensmittelindustrie“ als Fach- und Führungskraft in der Lebensmittelproduktion

Um die Untersuchung zur Neupositionierung und Novellierung nicht zu eng auf die Aufstiegsfortbildung „Industriemeister“ zu begrenzen, wurden die genannten Kernthemen zunächst jeweils auf Führungskräfte in der Produktion allgemein und erst im zweiten Schritt auf Tätigkeiten, Anforderungen, Rekrutierung von und Bedarf von Industriemeistern der FR Lebensmittel/FR Süßwaren bezogen.

In den in den Abschnitten 4.1 bis 4.4 dargestellten Ergebnissen der CATI-Befragung werden, soweit sinnvoll, Zusammenhänge zwischen den Merkmalen Sparte, Betriebe mit und ohne Industriemeister, Betriebsgröße und den Merkmalen Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen, Rekrutierung etc. dargestellt.

Eine kurze Darstellung der Stichprobe nach Sparte, Betrieben mit und ohne Industriemeister und deren Verteilung je Sparte und Betriebsgröße zeichnet ein erstes Bild über die befragten Betriebe aus der Lebensmittelindustrie.

Spartenverteilung

Der Einsatz der Industriemeister Lebensmittel bzw. Süßwaren in unterschiedlichen Sparten der Lebensmittelindustrie lässt auf Unterschieden bei Tätigkeiten und Anforderungsprofilen schließen. Die Spartenzugehörigkeit der Befragten wurde erhoben, um in der Auswertung mögliche Unterschiede erkennen zu können. Entsprechend der in Kapitel 3 beschriebenen Quotierung der Sparten auf Basis der Beschäftigtenzahl sind Betriebe aus den Sparten Backwaren, Fleisch und Fleischprodukte und Süß- und Dauerbackwaren am stärksten in der Stichprobe vertreten (vgl. Abbildung 16).

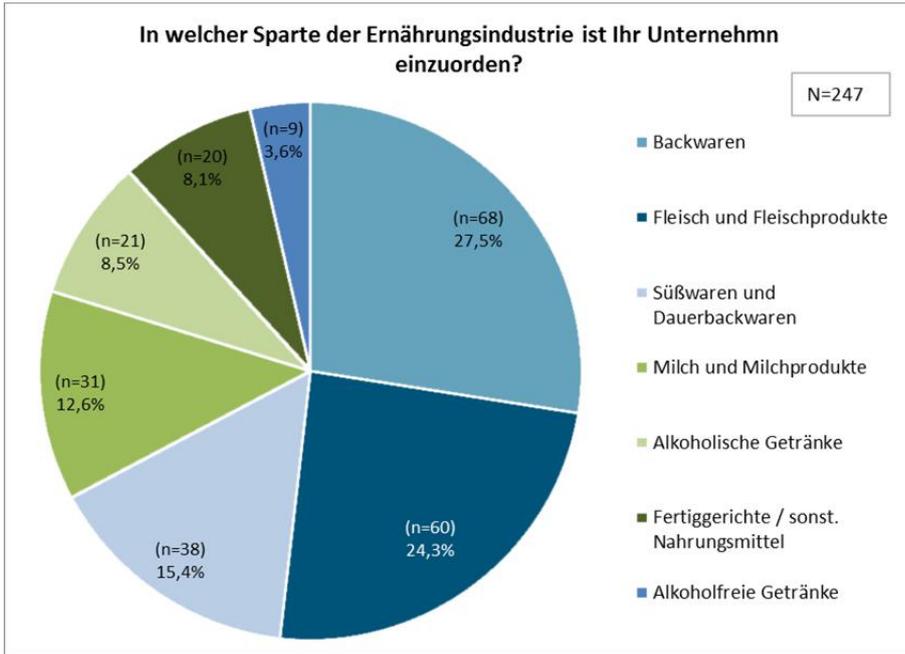


Abbildung 16: Beschreibung der CATI-Stichprobe nach Sparten

Bei der Spartenzuordnung waren keine Mehrfachnennungen möglich. Bei Unternehmen, die mehrere Sparten bedienen, erfolgte die Zuordnung über das Einsatzgebiet der befragten Person, da erfahrungsgemäß der Wissensstand über das eigene Aufgabengebiet am höchsten ist.

Betriebe mit und ohne Industriemeister

67 von 247 Betrieben der Stichprobe beschäftigen Mitarbeiter mit der Fortbildung Industriemeister Fachrichtung (FR) Lebensmittel/FR Süßwaren oder einen Industriemeister Fruchtsaft und Getränke. Ein Großteil der Betriebe beschäftigt keine Industriemeister (n=145), für 30 Betriebe liegt diese Information nicht vor, fünf Befragte haben die Frage nicht beantwortet (vgl. Abbildung 17).

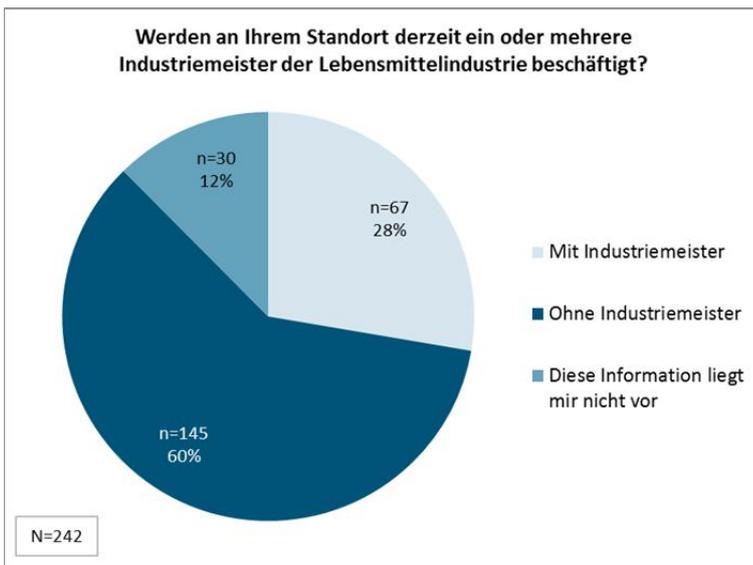


Abbildung 17: Anzahl der befragten Betriebe mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie

Der Großteil der 67 Betriebe mit Industriemeister beschäftigt Industriemeister der Fachrichtung Lebensmittel (48 Nennungen³²). Sechs Betriebe beschäftigen Industriemeister der Fachrichtung Süßwaren und drei den Industriemeister Fruchtsaft und Getränke. 15 Betriebe konnten keine Auskunft zur Fachrichtung des beschäftigten Industriemeisters geben. Abbildung 18 gibt einen Überblick darüber, in welchen Sparten des Untersuchungssamples am häufigsten Industriemeister der Lebensmittelindustrie beschäftigt sind. Eine nähere Analyse dieser Ergebnisse erfolgt in Kapitel 4.4.

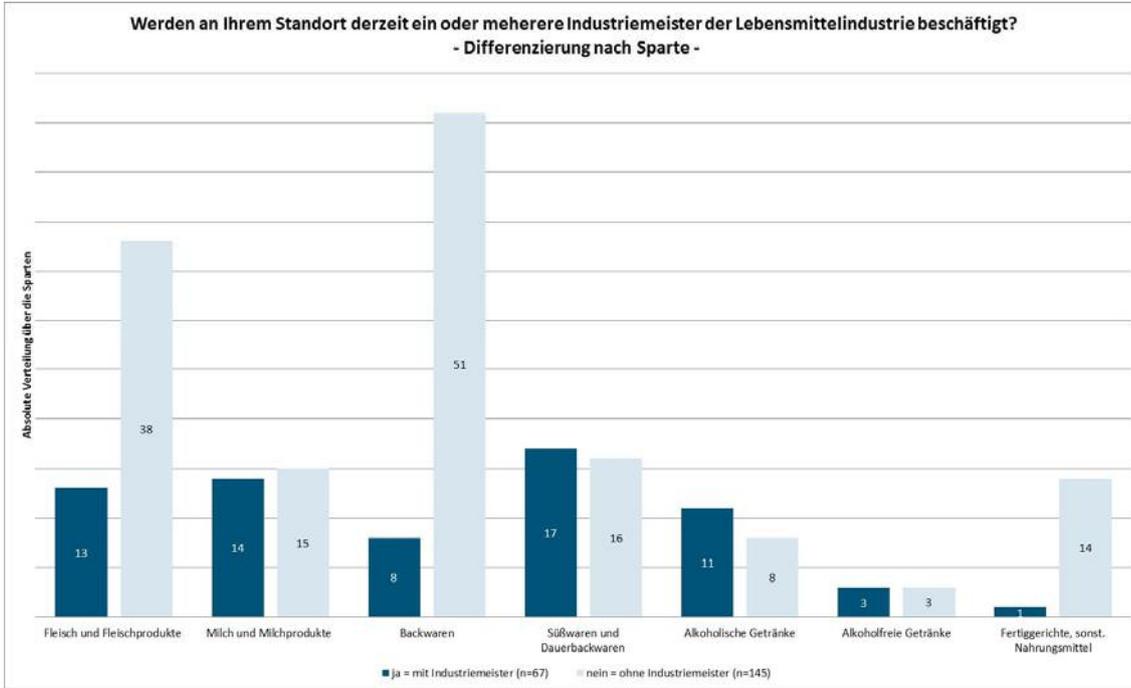


Abbildung 18: Anteil der Betriebe mit und ohne Industriemeister je Sparte

Verteilung nach Betriebsgröße

32 der befragten Betriebe haben mehr als 249 Mitarbeiter am Standort. Der Großteil der Betriebe beschäftigt zwischen 50 und 249 Mitarbeiter (108 Nennungen), gefolgt von 20 bis 49 Mitarbeitern (74 Nennungen). 28 Betriebe haben weniger als 20 Beschäftigte am Standort (vgl. Abbildung 19), fünf Betriebe konnten zur Beschäftigtenzahl am Standort keine Auskunft geben.

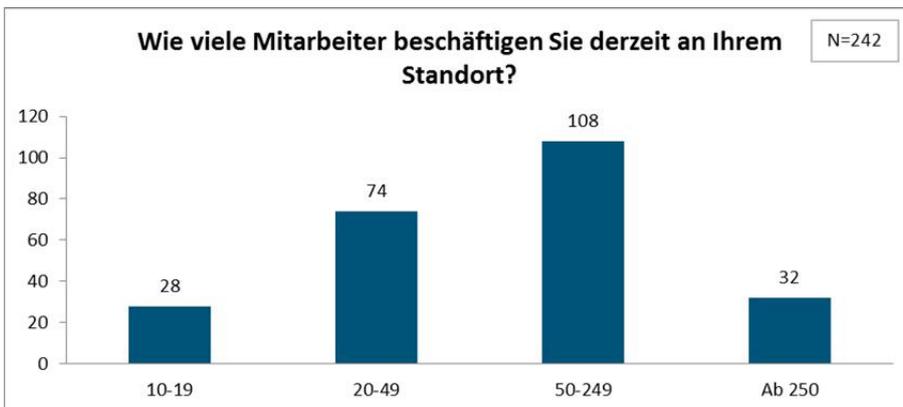


Abbildung 19: Befragte Betriebe nach Anzahl der Mitarbeiter am Standort (N=242)

³² Mehrfachnennungen möglich, d. h. Betriebe können sowohl Industriemeister der FR Lebensmittel als auch der FR Süßwaren oder Industriemeister Fruchtsaft und Getränke beschäftigen.

Das Rekrutierungs- und Qualifizierungsverhalten von kleinen, mittleren und Großbetrieben unterscheidet sich bekanntlich voneinander. So ist z. B. die Weiterbildungsnachfrage in kleinen Betrieben deutlich niedriger als in größeren Betrieben (vgl. Wünsche et.al. 2012/Käpplinger et. al. 2013). Auch im vorliegenden Sample werden Industriemeister vor allem in mittleren und Großbetrieben beschäftigt. In 19 der 32 befragten Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten am Standort werden Industriemeister eingesetzt. Deutlich geringer ist der Anteil in Betrieben mit bis zu 49 Beschäftigten (18 Prozent) und in Kleinunternehmen (8 Prozent) (vgl. Abbildung 20).

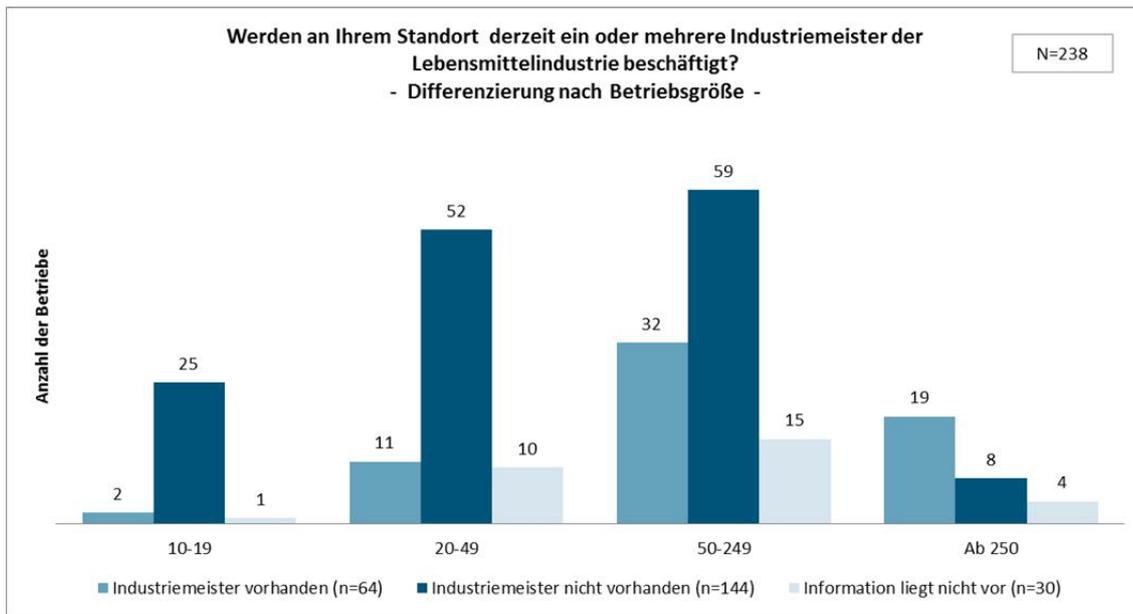


Abbildung 20: Anzahl der Beschäftigten am Standort - Anteil Betriebe mit und ohne Industriemeister³³

³³ Da fünf Betriebe ihre Beschäftigtenanzahl am Standort nicht benennen konnten, handelt es sich hier (und bei allen Kreuztabellierungen) um 64 Betriebe mit Industriemeister der Lebensmittelindustrie statt um 67,

4.1 Tätigkeiten von Führungskräften in der industriellen Lebensmittelproduktion

Die Analyse von Tätigkeiten ist oftmals der erste Schritt zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen (vgl. Hall 2001). Welche Tätigkeiten Führungskräfte in der Lebensmittelproduktion und speziell Industriemeister der FR Lebensmittel bzw. der FR Süßwaren ausüben, wurde für die vorliegende Studie über eine Stellenanzeigenanalyse, explorative Experteninterviews und eine CATI-Befragung ermittelt.

In diesem Kapitel werden zunächst die Tätigkeiten beschrieben, die Führungskräfte allgemein³⁴ in der industriellen Lebensmittelproduktion hauptsächlich ausüben (Kapitel 4.1.2). Gefragt wurde nach Tätigkeiten auf mittlerer Führungskräfteebene in der Produktion. Im Verständnis der befragten Unternehmen handelt es sich bei dieser Ebene um Schicht- (24 Prozent), Team- (19 Prozent), Betriebs- (13 Prozent), Fertigung-/Produktions- (8 Prozent) und Gruppenleiter (7 Prozent) sowie Vorarbeiter (13 Prozent). Anschließend erfolgt die Präzisierung der beschriebenen Tätigkeiten im Hinblick auf die untersuchten Einzelsparten (Kapitel 4.1.2) und im Hinblick auf Unterschiede aufgrund der Betriebsgröße (Kapitel 4.1.3). Innerhalb dieser Auswertungsperspektiven wird zudem unterschieden zwischen den Betrieben, die Industriemeister der FR Lebensmittel beschäftigen (n=67) und solchen, die keine beschäftigen (n=245).

Folgende Forschungsfragen³⁵ sind diesem Kapitel zugeordnet:

Forschungsfrage 1a: Welche Tätigkeiten führt eine Führungskraft auf mittlerer Managementebene hauptsächlich aus?

Forschungsfrage 4b: Welche Tätigkeiten üben sie [Industriemeister] dort [in den Sparten] aus?

4c: Und welche Funktionen nehmen sie wahr?

4.1.1 Führungskräfte führen primär Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und fach-/produktspezifische Tätigkeiten aus

Die Ergebnisse der Stellenanzeigenanalyse und der Experteninterviews ergaben Hinweise darauf, dass Führungskräfte in der Lebensmittelproduktion auf der Ebene Schicht-, Gruppen-, Abteilungsleiter hauptsächlich Koordinations- und Steuerungsaufgaben übernehmen und verantwortlich sind für den Bereich Personalplanung und -führung. Diese These wird zum Teil durch die Ergebnisse der CATI-Befragung gestützt.

In den befragten Unternehmen sind Führungskräfte in der Produktion am häufigsten mit Tätigkeiten der Qualitätssicherung beschäftigt sowie mit Tätigkeiten, die den Einsatz von spezifischen Kenntnissen über Rohstoffe, Massen und Produkte erfordern. Relevant sind zudem eher technische Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Produktionstechnik oder Produktionsverfahren (vgl. Abbildung 21).

³⁴ „Führungskräfte allgemein“ bedeutet im weiteren Verlauf, Führungskräfte ohne eine Spezifizierung hinsichtlich ihres Qualifikationsprofils.

³⁵ Siehe ANLAGE 6: Übersicht Forschungsfragen



Abbildung 21: Tätigkeiten von Führungskräften in der Produktion nach Häufigkeit ihrer Ausführung (N=247)

Koordinierende und steuernde Tätigkeiten – wie etwa Personalführung und -planung sowie Produktionsplanung und -steuerung – werden etwas weniger häufig ausgeführt. Tätigkeiten in der Prozessentwicklung und -sicherung, betriebswirtschaftliche Tätigkeiten und Tätigkeiten in der Produktentwicklung werden eher selten ausgeführt.

Die Einhaltung von Hygienevorschriften und -maßnahmen (HACCP-Standards) sowie die Warenend-/Qualitätskontrolle (Qualitätssicherung) wurden auch in den Experteninterviews als typische Aufgaben von Führungskräften benannt. In den Interviews lag der Fokus allerdings deutlicher auf dem von allen Betriebsvertretern als zentral benannten Bereich „Personalplanung und -führung“. Betriebswirtschaftliche Tätigkeiten wurden in den Interviews näher beschrieben als „Führen nach Kennzahlen“.

Ein betrieblicher Experte beschreibt Führungskräfte der ersten Führungsebene in seinem Betrieb bezeichnenderweise als „mitarbeitende Führungskraft“.

„Also auf der ersten Führungsebene ist die Haupttätigkeit des Gruppenleiters die Ware herzustellen. Also er ist eine mitarbeitende Führungskraft. Der Gruppenleiter selber macht heutzutage auch noch den Arbeitsplan, sprich er muss also seine Mitarbeiter disponieren können mit Einhaltung der entsprechenden Pausenregelungen, Urlaub, Nacharbeit sowie Ruhezeiten usw. Dann muss er seine Materialdispositionen im Griff haben, sprich wie viel Rohstoffe brauche ich, in welcher Menge und zu welchem Zeitraum. Dann muss er seine Maschinen im Griff haben, er muss diese bedienen können, also zum einen Programmierung und zum anderen mit mechanischen und elektronischen Grundkenntnissen. Er muss das Fachwissen haben, wenn das Endprodukt für uns nicht qualitativ dem entspricht, was wir haben wollen, dann muss er schon die Fähigkeit haben herauszufinden, an was das denn lag. Dies macht er dann in Abstimmung mit dem Produktionsleiter. Personalführung muss er können in verschiedenen Eskalationsstufen und auf verschiedenen Tonstufen.“ (Betrieb I4e)

Zwischen Betrieben, die Industriemeister der Lebensmittelindustrie beschäftigen und Betrieben ohne Industriemeister lassen sich hinsichtlich der Tätigkeiten kaum Unterschiede feststellen. Die in Abbildung 22 dargestellten Mittelwerte unterscheiden sich lediglich bei

Tätigkeiten der „Produktionsplanung und -steuerung“, „Personalführung und -planung“ und „Prozessentwicklung und -sicherung“ signifikant³⁶. Entsprechend nehmen Tätigkeiten auf der mittleren Führungsebene in den Betrieben, die Industriemeister beschäftigen – somit in eher größeren Betrieben – mehr Raum ein, als in Betrieben ohne Industriemeister.

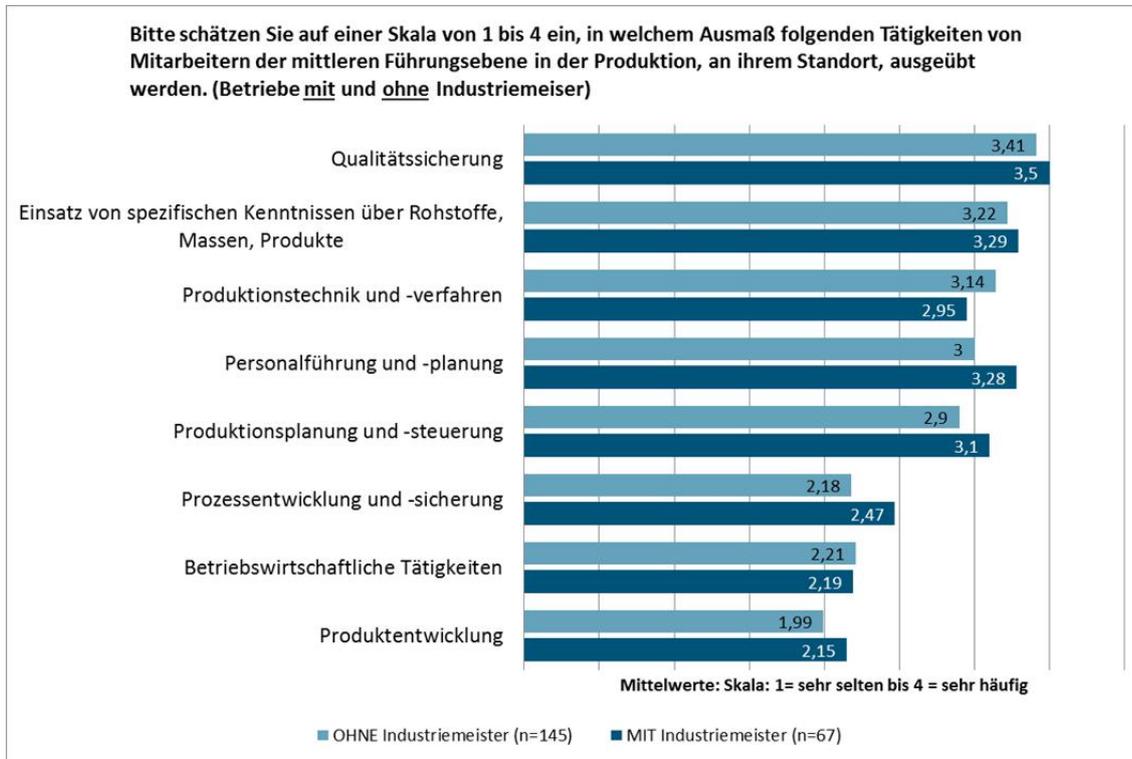


Abbildung 22: Häufigkeit der Tätigkeiten in Betrieben mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie

4.1.2 Kaum spartenbezogene Unterschiede bei Tätigkeiten feststellbar

Signifikante Unterschiede bei der Häufigkeit ausgeübter Tätigkeiten in den Sparten können lediglich bei Tätigkeiten in der „Produktionsplanung und -steuerung“ festgestellt werden. Ansonsten sind keine relevanten Unterschiede zu erkennen (vgl. Abbildung 23).

³⁶ Alle nachfolgenden Ergebnisse werden als signifikant bezeichnet, wenn sie ein Signifikanzniveau von mindestens 10 Prozent aufweisen.

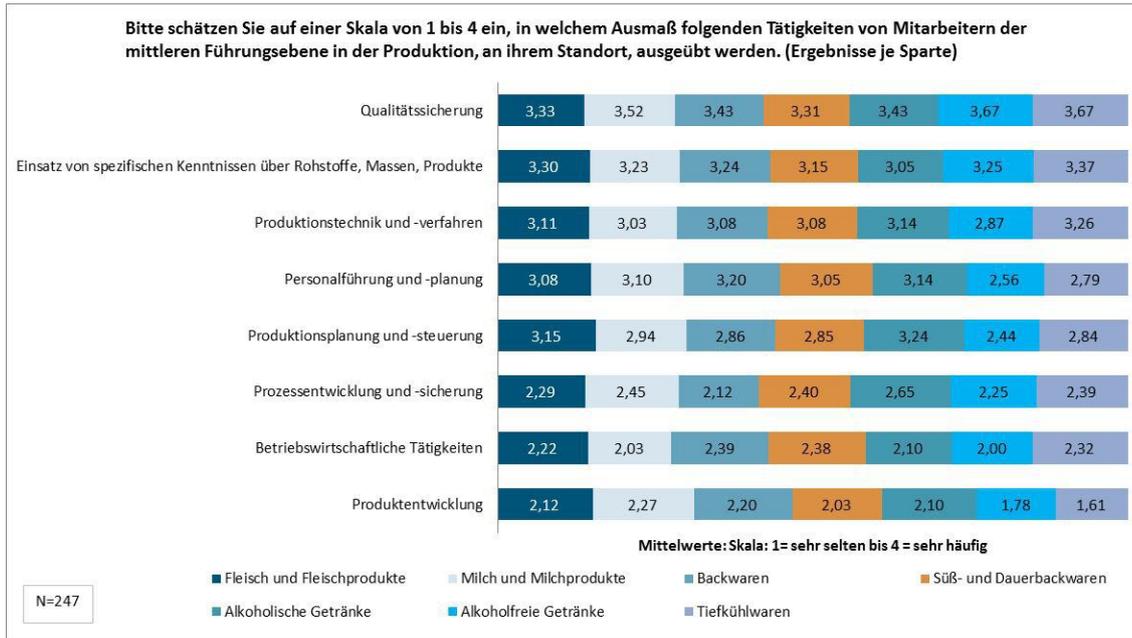


Abbildung 23: Häufigkeit von Tätigkeiten in den befragten Sparten

Diese Tätigkeiten werden in den Sparten Alkoholische Getränke und Fleisch und Fleischprodukte häufiger ausgeübt als in den anderen Sparten. Eine eindeutige Begründung für dieses Ergebnis lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht ableiten. Hinweise liefert, zumindest für die Sparte Fleisch und Fleischprodukte, nachfolgendes Zitat aus einem Experteninterview.

„Im Convenience-Bereich sind auch so Sachen wie Produktionsplanung oder -steuerung wichtig, ja klar. Im Zerlegebetrieb habe ich aber auch Produktionsplanung/-steuerung, da habe ich ja sehr unterschiedliche Zuschnitte und da muss ich auch planen und schauen, dass ich das entsprechende Rohmaterial habe, dass die Zuschnitte passen, dass die Mitarbeiter bzw. das Subunternehmen entsprechend informiert wird und da muss ich dann auch eine entsprechende Kontrolle haben.“ (Betrieb I3b)

Beim Vergleich zwischen Betrieben mit Industriemeister (n=67) und Betrieben ohne Industriemeister (n=145) zeigen sich Effekte nur in der Sparte Süßwaren und Dauerbackwaren. In Betrieben dieser Sparte, die einen Industriemeister Süßwaren oder Lebensmittel beschäftigen, zählen betriebswirtschaftliche Tätigkeiten, Tätigkeiten in der Personalführung und -planung und in der Prozessentwicklung und -sicherung sowie Tätigkeiten, die den Einsatz von spezifischen Kenntnissen über Rohstoffe, Massen, Produkte erfordern, häufiger zu den Aufgaben von Führungskräften, als in Betrieben ohne Industriemeister.

Diese Sparte ist bereits stark industrialisiert, d. h. sie ist bereits stärker konsolidiert und besteht aus mittleren und Großbetrieben, in denen diese Tätigkeiten häufiger vorkommen als in kleineren Betrieben. Gleichzeitig ist der Anteil an- und ungelernt Beschäftigter in der Sparte Süß- und Dauerbackwaren sehr hoch, was dazu führt, dass fehlendes Fachwissen der Produktionsarbeiter durch die Führungskräfte kompensiert werden muss.

4.1.3 Steigende Relevanz von Tätigkeiten in der Personalführung und betriebswirtschaftlicher Aufgaben mit zunehmender Unternehmensgröße

Die Auswertung der Tätigkeiten nach Betriebsgröße ergeben signifikante Unterschiede (vgl. Abbildung 24).

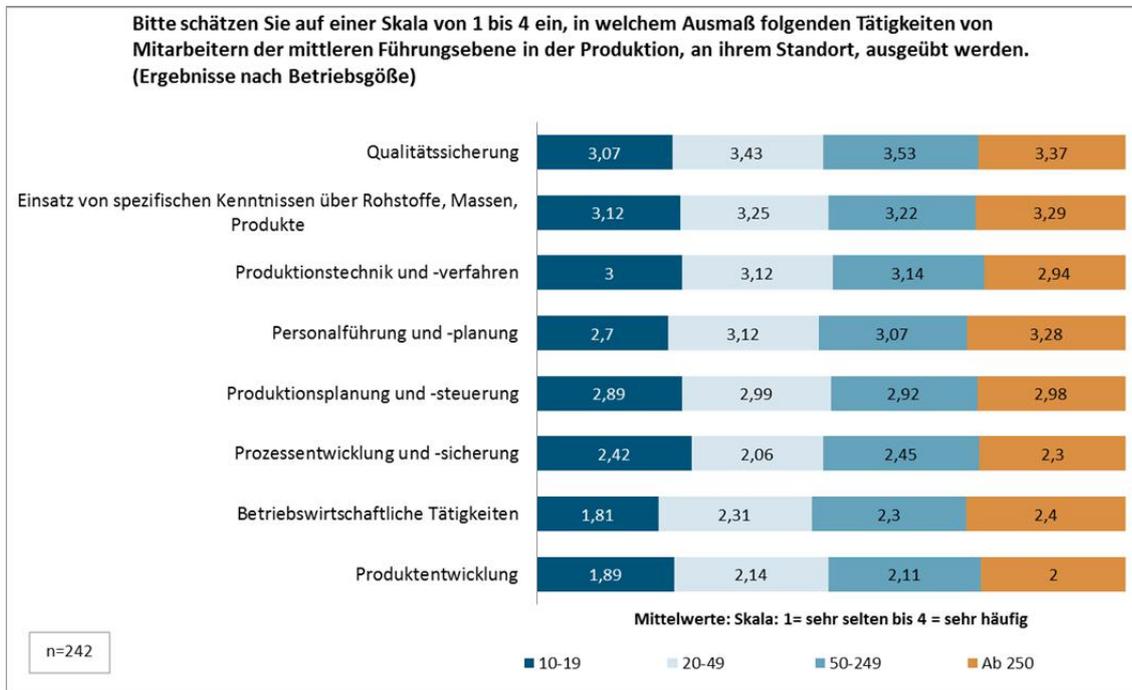


Abbildung 24: Häufigkeit von Tätigkeiten nach Betriebsgröße

Die Bedeutung von Tätigkeiten in der Personalführung und -planung steigt mit der Betriebsgröße. In Großbetrieben werden Tätigkeiten in der Personalführung häufiger ausgeführt (Mittelwert=3,28) als in Kleinbetrieben (Mittelwert=2,7). Erkennbar ist auch, dass Führungskräfte in der Produktion mit steigender Betriebsgröße häufiger mit betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten betraut sind.

4.1.4 Fazit

Führungskräfte führen primär Tätigkeiten in der Qualitätssicherung und fach-/produktspezifische Tätigkeiten aus.

In den befragten Unternehmen sind Führungskräfte in der Produktion am häufigsten mit Tätigkeiten der Qualitätssicherung beschäftigt sowie mit Tätigkeiten, die den Einsatz von spezifischen Kenntnissen über Rohstoffe, Massen und Produkte erfordern. Führungskräfte in der Produktion sind damit weit häufiger als angenommen mit Tätigkeiten beschäftigt, die produktspezifische Kenntnisse voraussetzen. Relevant sind auch Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Produktionstechnik oder den Produktionsverfahren. Weniger häufig als erwartet sind koordinierende und steuernde Tätigkeiten in der Personalplanung und -führung sowie Produktionsplanung und -steuerung auszuführen. Führungskräfte (z. B. Schichtleiter, Teamleiter, Gruppenleiter) in der Produktion sind mitunter in den direkten Produktionsprozess eingebunden.

Ein Betriebsvertreter fasst die Kernaufgaben seiner Führungskräfte in der Produktion wie folgt zusammen:

„Er ist dafür zuständig, dass die Produktion läuft und das Personal richtig eingesetzt ist, dass die Ergebnisse gut sind, der Bruch gering ist und die Kennzahlen stimmen. Er ist für die Abläufe zuständig und er ist auch derjenige, der dafür sorgen muss, dass die Leute ungestört arbeiten können.“
(Betrieb I4d)

Die hohe Bedeutung der Fachkenntnisse auf mittlerer Führungsebene wird verständlich, wenn der hohe Anteil der in der Produktion beschäftigten An- und Ungelernten berücksichtigt wird. Da die qualifizierte Fachlichkeit bei den Produktionsmitarbeitern häufig fehlt, ist deren Vorhandensein bei den Führungskräften umso wichtiger.

Steigende Relevanz von Tätigkeiten in der Personalführung und betriebswirtschaftlicher Aufgaben mit zunehmender Unternehmensgröße.

Mit steigender Betriebsgröße sind Führungskräfte in der Produktion häufiger mit betriebswirtschaftlichen Tätigkeiten betraut. Auch die Bedeutung von Tätigkeiten in der Personalführung und -planung steigt mit der Betriebsgröße. Diese Effekte sind am ehesten auf Unterschiede in der jeweiligen Organisationsstruktur zurückzuführen. In kleineren Betrieben sind übergeordnete Aufgaben wie Produktionsplanung und -steuerung sowie Kostenoptimierung eher direkt bei Geschäftsführern oder Betriebsleitern angesiedelt, weniger bei den Führungskräften in der Produktion. Personalplanung wird umso wichtiger, je mehr Personal zur Verfügung steht. Nach Aussagen der befragten Interviewpartner wird dem Thema Personalführung in kleineren Betrieben oftmals eine geringere Bedeutung beigemessen als in größeren Unternehmen mit einer entsprechenden Organisationsstruktur und Führungskultur.

Häufigkeit auszuführender Tätigkeiten unterscheidet sich kaum in einzelnen Sparten oder Betrieben, die Industriemeister beschäftigen und solchen, die keine beschäftigen.

Mit Blick auf die auszuführenden Haupttätigkeiten lassen sich spartenbezogene Unterschiede nahezu nicht feststellen. Auch zwischen Betrieben, die Industriemeister beschäftigen und solchen, die keine beschäftigen, bestehen keine gravierenden Unterschiede hinsichtlich der auf der mittleren Führungsebene auszuführenden Tätigkeiten.

Die Auswertung der auszuführenden Tätigkeiten verweist zusammenfassend auf eine sehr hohe Bedeutung des Themas Qualitätssicherung und der notwendigen Fachlichkeit auf der Führungskräfteebene in der Produktion.

4.2 Qualifikationsanforderungen an Führungskräfte in der industriellen Lebensmittelproduktion

Die derzeitige Ausgangslage, auf die sich zukünftige Herausforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten beziehen, ist durch die spezifische Struktur der Branche geprägt. Diese besteht aus einigen wenigen großen Konzernen und im Übrigen aus kleinen und mittleren Unternehmen. Wie schon in Kapitel 1.2.1 ausgeführt, werden rund 30 Prozent der Arbeitsplätze in dieser Branche mit An- und Ungelernten besetzt und der Anteil der Akademiker ist sehr niedrig. Wie auch in anderen Branchen so gilt auch für die industrielle Lebensmittelproduktion, den Veränderungen infolge des technischen Wandels sowie durch die zunehmende Internationalisierung, mit entsprechend qualifizierten Beschäftigten zu begegnen. Dies dürfte sich in dieser Branche schwieriger gestalten, als in Branchen mit einer stärker ausgeprägten Aus- und Fortbildungstradition und eher größeren Unternehmen.

Neben diversen anderen Einflussfaktoren kommt der Unternehmensgröße eine zentrale Rolle bei der Beteiligung an weiterbildenden Aktivitäten zu. In ihren Analysen zur Weiterbildungsbeteiligung weisen Käßlinger/Kulmus/Haberzehl (2013, S. 31 ff) beispielsweise darauf hin, dass große Betriebe und solche mit einem hohen Anteil an beruflich Qualifizierten sowie Akademikern einen positiven Einfluss auf weiterbildende Aktivitäten haben. Käßlinger/Kulmus/Haberzehl verdeutlichen auch, dass der schulische und berufliche Bildungshintergrund wesentlichen Einfluss auf die Weiterentwicklung beruflicher Qualifikationen hat. Niedrig Qualifizierte werden als besondere Problemgruppe diskutiert, die sich sowohl an formeller wie auch an informeller Weiterbildung deutlich weniger beteiligt als höher Qualifizierte. Diese hier nur angedeuteten Einflussfaktoren im Kontext von Qualifikationen und Qualifikationsentwicklungen weisen auf das Spannungsfeld hin, in dem sich die Studie bewegt.

Um die Fragestellung nach den Qualifikationsanforderungen an höhere Fach- und mittlere Führungskräfte im gewerblich-technischen Bereich industriell ausgerichteter Lebensmittelbetriebe bearbeiten zu können, wurde in einem ersten Schritt der Ist-Stand des Qualifikationsniveaus erhoben. Dazu wurde nach der gegenwärtigen Anzahl der An- und Ungelernten, der Anzahl der beruflich Qualifizierten und der Anzahl der Hochschulabsolventen am jeweiligen Standort der Betriebe gefragt. In einem weiteren Schritt wurden die Ergebnisse nach Sparten sowie nach Unternehmensgrößen differenziert. Neben diesem, die eher formale Ebene des Qualifikationsniveaus betreffende Perspektive wurde auch auf die Anforderungen fokussiert, sodass auch die perspektivische Weiterentwicklung in den Blick genommen wurde.

Folgende Forschungsfrage ist diesem Kapitel zugeordnet:

Forschungsfrage 2: Welche Qualifikationsanforderungen stellen industriell ausgerichtete Lebensmittelbetriebe an höhere Fach- und mittlere Führungskräfte im gewerblich-technischen Bereich?

4.2.1 Das Qualifikationsniveau der Branche ist insgesamt niedrig

Untersuchungssample spiegelt das insgesamt niedrige Qualifikationsniveau der Branche wider

Ausgangspunkt für die Bearbeitung der Forschungsfrage war die Annahme, dass die Beschäftigtenstruktur in der Lebensmittelindustrie insgesamt von einem hohen Anteil An- und Ungelernter und einem geringen Anteil akademisch Qualifizierter geprägt ist. Die Annahme wurde insbesondere für die Sparte Fleisch- und Fleischprodukte getroffen. Die Auswertung der Ergebnisse der quantitativen CATI-Befragung bestätigte diese Ausgangsüberlegung. Das

für die industrielle Lebensmittelindustrie charakteristische niedrige Qualifikationsniveau wird auch in den in der Untersuchung bestätigt. Im Durchschnitt liegt der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss bei sieben Prozent. Der Anteil der einschlägig beruflich qualifizierten Fachkräfte liegt bei 53 Prozent und der Anteil der An- und Ungelernten bei 40 Prozent.

Hoher Anteil An- und Ungelernter in den Sparten Fleisch und Fleischprodukte und Süß- und Dauerbackwaren.

Um der Heterogenität der Branche entsprechen zu können, erfolgte eine nach Sparten differenzierende Betrachtung (vgl. Abbildung 25).

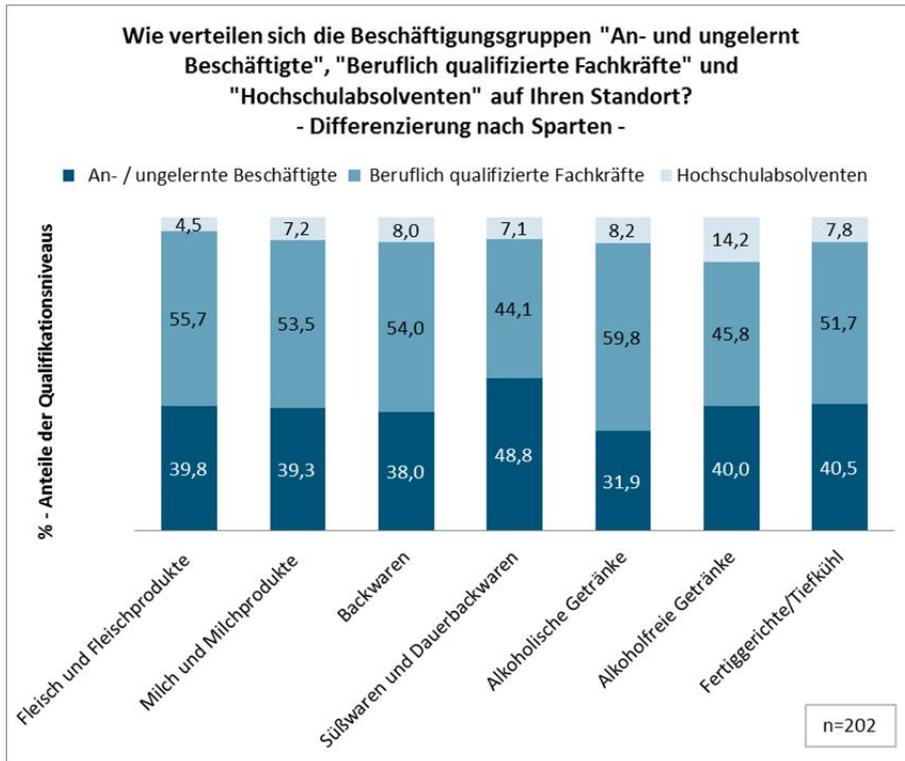


Abbildung 25: Qualifikationsniveau in den befragten Betrieben³⁷ – differenziert nach den einzelnen Sparten

Der Anteil der An- und Ungelernten in der Sparte Fleisch- und Fleischprodukte fällt im Sample deutlich niedriger aus als in der Branche insgesamt. Dies erklärt sich damit, dass es sich bei den befragten Unternehmen um lebensmittelproduzierende Unternehmen handelt und nicht um Zerlegebetriebe³⁸. Mit knapp unter 40 Prozent bewegt sich der Anteil der Unternehmen im Bereich der Fleischverarbeitung auf gleichem Niveau wie andere Sparten. Auffällig ist hingegen der hohe Anteil An- und Ungelernter in der Sparte Süß- und Dauerbackwaren. Während der Mittelwert für diese Beschäftigtengruppe in den anderen Sparten zwischen 32 und 41 Prozent schwankt, liegt er hier bei fast 50 Prozent. Die befragten Experten der Branche bestätigen, dass bei der Süßwarenproduktion immer noch sehr viele Einfacharbeiten anfallen, die von an- und ungelernntem Personal ausgeführt werden können.

³⁷ Die Befragten sollten die Angaben zu den einzelnen Beschäftigungsgruppen ausschließlich auf die Produktion und produktionsnahe Bereiche am Standort beziehen.

³⁸ Zerlegebetriebe wurden nicht befragt, da diese zum einen hauptsächlich An- und Ungelernte über Subunternehmen beschäftigten (vgl. Kapitel 1.2.2) und zum anderen dort laut Experteninterviews ausschließlich Fachkräfte mit einer Fleischer(meister)ausbildung in Führungspositionen beschäftigt sind.

Die Gruppe derjenigen mit einer beruflichen Qualifikation findet sich vor allem in der Sparte Alkoholische Getränke wieder. Die in unserer Untersuchung ausgewerteten Ergebnisse für die Sparte alkoholische Getränke ergeben, dass die hier angesiedelten Unternehmen über durchschnittlich rund 60 Prozent fachlich qualifizierte Beschäftigte verfügen. Das heißt, mehr als die Hälfte der Belegschaften in diesen Unternehmen haben einschlägige fachliche Aus- bzw. Fortbildungshintergründe. Im Vergleich zu den anderen Sparten haben wir es hier mit einer Sparte zu tun, die sich durch ein vergleichsweise hohes Qualifikationsniveau auszeichnet.

An zweiter Stelle folgt die Sparte Fleisch- und Fleischprodukte. Hier ist ein durchschnittlicher Anteil beruflich qualifizierter Fachkräfte in den Fleisch verarbeitenden Unternehmen von fast 56 Prozent festzustellen.

Im Hinblick auf die Sparte Alkoholfreie Getränke zeigt sich, dass hier der Anteil Beschäftigter mit Hochschulabschluss im Vergleich zu den übrigen Sparten mit mehr als 14 Prozent besonders hoch ist.

Im Gegensatz dazu liegt der Anteil an Beschäftigten mit Hochschulabschluss in der Sparte Fleisch- und Fleischprodukte bei nur 4,5 Prozent. Die Sparte Fleisch und Fleischprodukte (nur fleischverarbeitende Betriebe) hat demzufolge den niedrigsten Anteil an hochschulisch Qualifizierten und nach der Sparte Alkoholische Getränke den höchsten Anteil beruflich qualifizierte Fachkräfte.

Hoher Anteil An- und Ungelernter insbesondere in kleineren Unternehmen

Um eine vertiefte Einbettung der Ergebnisse zum Qualifikationsniveau vornehmen zu können, wurde in einem weiteren Auswertungsschritt das Qualifikationsniveau in Abhängigkeit der Unternehmensgröße ausgewertet. Es wurde davon ausgegangen, dass das Qualifikationsniveau in kleineren Unternehmen mit wenig Beschäftigten eher niedriger ist als in Unternehmen mit einer höheren Anzahl an Beschäftigten.

Wie Abbildung 26 zeigt, ist der Anteil der An- und Ungelernten in den kleineren Unternehmen etwas höher als in den Unternehmen, die über eine größere Anzahl an Beschäftigten verfügen. Wie erwartet, steigt der Anteil der Beschäftigten mit hochschulischen Bildungsabschlüssen mit der Größe der Unternehmen – offensichtlich zulasten des Fachkräfteanteils. Die Großunternehmen im Sample haben durchschnittlich mehr Hochschulabsolventen und dafür einen etwas niedrigeren Fachkräfteanteil bei nahezu gleichem Anteil an An- und Ungelernten wie mittlere Betriebe. Insgesamt steigt das Qualifikationsniveau mit der Betriebsgröße.

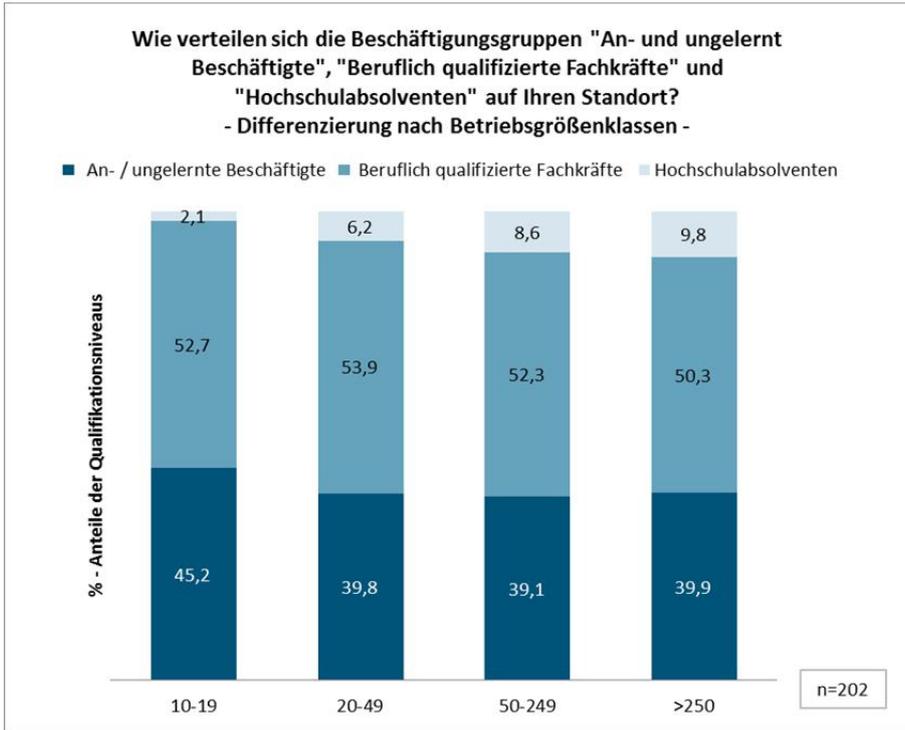


Abbildung 26: Qualifikationsniveau – differenziert nach Betriebsgrößenklassen

4.2.2 Hohe Bedeutung von Kenntnissen im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz und der Fähigkeit zur Personalführung

Ausgehend von dem insgesamt niedrigen Qualifikationsniveau in der industriellen Lebensmittelproduktion, wenn auch innerhalb der einzelnen Sparten mit leichten Unterschieden, stellt sich die Frage nach den inhaltlichen Anforderungen an die Tätigkeiten mittlerer Führungskräfte. Was für Kenntnisse benötigen die lebensmittelproduzierenden Unternehmen, um ihre Produktionen erfolgreich zu organisieren?

Zu diesem Zweck wurden die Unternehmen nach der Häufigkeit der Kenntnisse und Fertigkeiten bei mittleren Führungskräften befragt.

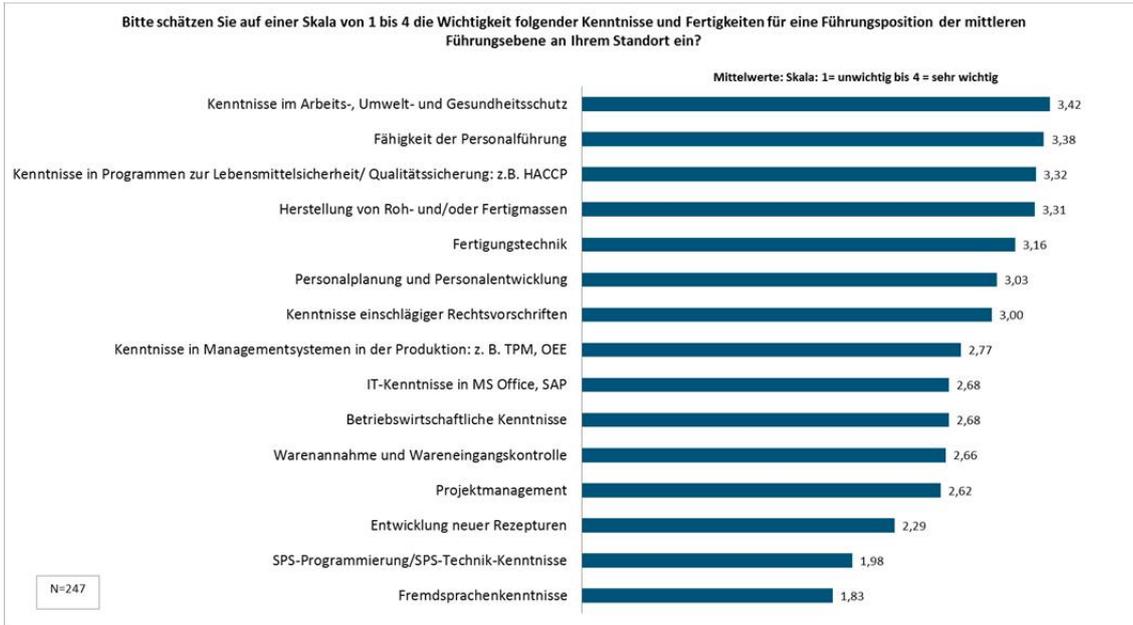


Abbildung 27: Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungskräfteebene

Wie Abbildung 27 zeigt, rangieren Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz sowie die Fähigkeit der Personalführung an oberster Stelle für die Arbeit auf der mittleren Führungsebene. Nahezu gleich wichtig sind Kenntnisse auf dem Gebiet der Lebensmittelsicherheit/Qualitätssicherung und in der Herstellung von Roh- und Fertigmassen.

Eine spartenspezifische Analyse zeigt, dass die genannten Kenntnisse und Fertigkeiten – mit Ausnahme von „Herstellung von Roh- und Fertigmassen“ – von Betriebsvertretern der Sparte Fertigerichte am wichtigsten eingeschätzt werden. Kenntnisse in der Herstellung von Roh- und Fertigmassen sind insbesondere in der Sparte Backwaren signifikant wichtiger als in den anderen Sparten.

Im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen gaben die Experteninterviews Hinweise darauf, dass Kenntnisse zu Produktionsmanagementsystemen und Anforderungen an die Qualitätssicherung sowohl aktuell als auch in Zukunft ebenso wichtig sein dürften wie Kenntnisse zum Produktionsprozess und wichtiger als spezifische Produktkenntnisse. Auch wenn alle Werte über 2,5 als noch „eher häufig“ gewertet werden, so ergeben die Auswertungen – anders als erwartet – eine eher etwas geringere Bedeutung der Kenntnisse von Produktionsmanagementsystemen. Auch IT-Kenntnisse und betriebswirtschaftliche Kenntnisse rangieren in ihrer Wichtigkeit am unteren Ende der Skala.

Die Ergebnisse zu den Qualifikationsanforderungen aus der CATI-Befragung korrespondieren mit den Ergebnissen der durchgeführten qualitativen Interviews. Bei der Beschreibung dessen, was ein Schichtleiter an Qualifikationen haben sollte, wurden ebenfalls die Anforderungen Personalführung und Qualitätssicherheit als auch die Themen Rohstoffe und Produktionssteuerung angeführt.

„Also zum einen sind sie der Koordinator schlechthin. Sie müssen koordinieren. (...) Man muss also sehr gut organisieren können, koordinieren und einen Überblick haben; wenn beispielsweise A ausfällt, dann hat das Auswirkungen auf B und ich muss wissen, ob gegebenenfalls auch C davon betroffen ist. Man muss Dinge schnell lösen, also eine extrem hohe Auffassungsgabe. Auch Kommunikation und Personalführung ist wichtig, er muss seine Leute kennen, er muss seine Mitarbeiter steuern können und ganz wichtig ist hier die Menschenkenntnis, Das sind so die Kernthemen. (...) Er steht seinem Abteilungsleiter Rede und Antwort, d.h. wenn es um abgefüllte Mengen, verbrauchte Ressourcen, Störungen, Mitarbeiter, krankheitsbedingte Ausfälle, Arbeitsunfälle geht. Er ist verantwortlich für die Vorgaben in Sachen Qualität und Produktivität.“ (I4a)

Es wird aber auch von Schwierigkeiten berichtet, die in der Praxis bewältigt werden müssen. So besetzen kleinere mittlere Unternehmen die mittlere Führungspositionen mit beispielsweise Schichtleitern, die häufig nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügen.

„Aber ich habe vorhin ja nochmal darauf hingewiesen, dass in kleineren, mittelständischen Unternehmen ein Schichtleiter nicht immer einen beruflichen Abschluss hat, gleichwohl aber diese Position innehat und damit verbunden aber auch Grenzen deutlich werden in Richtung höhere Arbeitsorganisation, höhere Anforderungen an die Personalführung, Qualitätssicherung, Rückverfolgbarkeit. (...) Von daher gibt es an dieser Stelle viel höhere Anforderungen, die tatsächlich auch einen höher qualifizierten Arbeitnehmer braucht, um hier den Anforderungen gerecht werden zu können und da gibt es im Bereich Personalführung in vielen Betrieben auch erhebliche Problem.“ (I1c)

Dieses zweite Zitat illustriert zum einen die Qualifikationsanforderungen an die Aufgaben, die auf der mittleren Führungsebene anfallen und ergänzt unterstützend die anderen Ergebnisse, die das Thema Personalentwicklung oder auch Qualitätssicherung betreffen. Zum anderen wird auf das Qualifikationsniveau, über welches diejenigen verfügen, die die Führungsaufgaben erfüllen (sollen), Bezug genommen.

Um diese Befunde hinsichtlich der Bedeutung der im Berufsbild des Industriemeisters Lebensmittel versammelten Qualifikationen genauer einordnen zu können, erfolgte eine weitere Auswertung nach Unternehmen mit und ohne Industriemeister.

4.2.3 Kaum feststellbare qualifikatorische Unterschiede in Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie

Differenziert nach Unternehmen, die Industriemeister Lebensmittel beschäftigen und solchen, die keine beschäftigen, lassen sich hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen keine gravierenden Unterschiede feststellen (vgl. Abbildung 28).

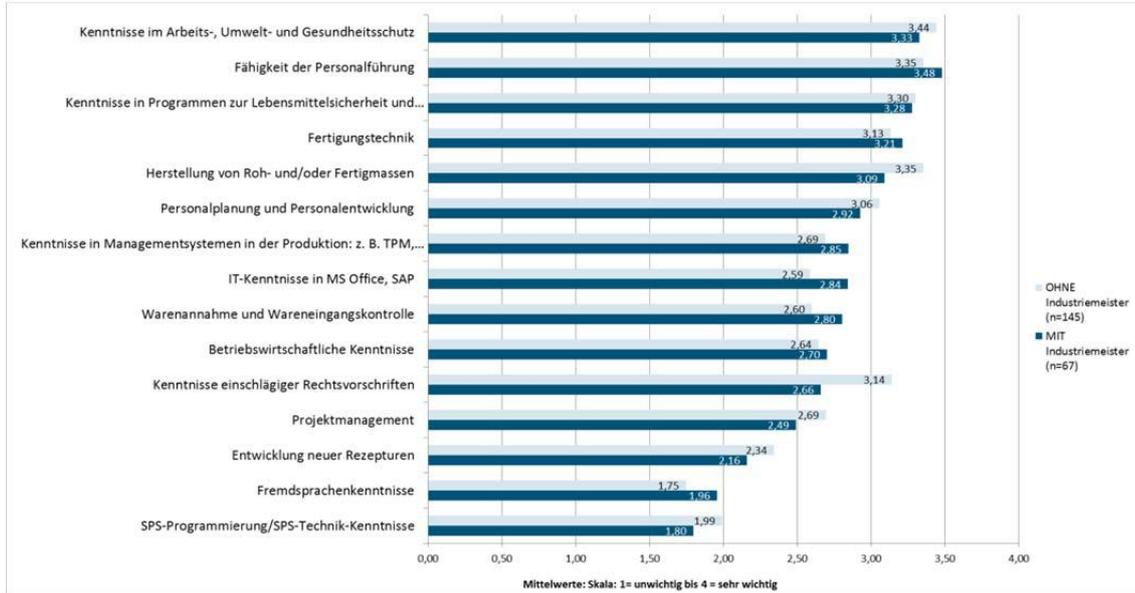


Abbildung 28: Qualifikationsanforderungen auf der mittleren Führungskräfteebene in Betrieben mit und ohne Industriemeister Lebensmittel

Unabhängig davon, ob das Unternehmen Industriemeister Lebensmittel beschäftigt oder nicht, ist man sich einig über die hohe Bedeutung von Qualifikationen in den Bereichen Personalführung, Arbeits- Umwelt- und Gesundheitsschutz sowie auf dem Gebiet der Lebensmittelsicherheit.

Wenn man überhaupt von Unterschieden sprechen möchte, dann allenfalls bei den Ergebnissen zur Wichtigkeit der Kenntnisse auf dem Gebiet der Herstellung von Roh- und/oder

Fertigmassen sowie zu den Kenntnissen einschlägiger Rechtsvorschriften. Diese Kenntnisse scheinen in den Unternehmen ohne Industriemeister Lebensmittel etwas wichtiger zu sein als bei denen mit Industriemeistern Lebensmittel. Hier dürfte sich die Situation spiegeln, dass es sich bei den Unternehmen mit Industriemeister Lebensmittel eher um Großbetriebe handelt, die über eigene Fachabteilungen z. B. Rechtsabteilung verfügen und in denen arbeitsteiliger gearbeitet werden dürfte als in kleineren Unternehmen.

Die Schlussfolgerung, dass Unternehmen mit Industriemeistern Lebensmittel markante andere Anforderungen an ihre Führungskräfte auf mittlerer Ebene in der Produktion stellt, kann nicht gezogen werden.

Auch im Vergleich zu den in Abbildung 28 dargelegten Ergebnissen aus der gesamten Auswertung unterscheiden sich diese hier differenziert ausgewerteten Ergebnisse nicht. Personalführung, Arbeits- Umwelt- und Gesundheitsschutz sowie die Lebensmittelsicherheit sind die drei als wichtigste Kenntnisse angesehenen Inhalte für die Tätigkeiten auf der mittleren Führungsebene.

4.2.4 Fazit

Das Qualifikationsniveau der Branche ist insgesamt niedrig.

Die Ergebnisse spiegeln das generell niedrige Qualifikationsniveau wider, welches die industrielle Lebensmittelproduktion im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbranchen kennzeichnet. Der Anteil An- und Ungelernter liegt in der Chemiebranche bei zehn Prozent (Der Bundesarbeitgeberverband Chemie 2011) oder in der M+E-Branche bei neun Prozent (IG Metall 2013 S. 6) und damit deutlich niedriger als mit durchschnittlich 40 Prozent in der Lebensmittelindustrie. Analog dazu ist der Anteil von Hochschulabsolventen in der Lebensmittelindustrie mit ca. vier Prozent (NGG-Branchenbericht 2013) niedrig im Vergleich zur Chemiebranche mit 16 Prozent. In der Befragung betrug der Anteil der Hochschulabsolventen gut sieben Prozent und liegt damit etwas über dem Durchschnitt der Gesamtbranche. Inwieweit sich hier bereits eine Entwicklung in Richtung höher qualifizierter Beschäftigter andeutet, kann aufgrund des vorliegenden Datenmaterials nicht geklärt werden.

Der NGG-Branchenbericht verweist darauf, dass das Qualifikationsniveau in der Branche in den letzten Jahren angestiegen ist. Dies wird mit steigenden Anforderungen sowohl im kaufmännischen Bereich als auch in der Produktion begründet. Im kaufmännischen Bereich resultieren diese höheren Anforderungen aus dem Anstieg der Exportaktivitäten und in der Produktion aus der Einführung neuer Produktionssysteme und der Automatisierung der Produktionsabläufe sowie steigende Ansprüche an die Qualitätssicherung (NGG-Branchenbericht 2013).

Hohe Bedeutung der Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz und der Fähigkeit zur Personalführung.

Hinsichtlich der benötigten Qualifikationen zeichnet sich ein eindeutiges Bild ab. Unabhängig von Sparte oder Betriebsgröße werden Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz, Kenntnisse in der Lebensmittelsicherheit und Qualitätssicherung, die Fähigkeit zur Personalführung und Kenntnisse der Herstellung von Roh- und Fertigmassen als zentrale Anforderungen an Führungskräfte in der Produktion formuliert. Die zunehmende Technisierung der Branche wird dadurch deutlich, dass etwa von der Hälfte der antwortenden Betriebe auch Kenntnisse von Produktionsmanagementsystemen als wichtig bzw. eher wichtig eingeschätzt wurden.

Die in Kapitel 4.1 heraus gearbeitete Fachlichkeit auf der Führungskräfteebene spiegelt sich auch in den Ergebnissen zu den Qualifikationsanforderungen wider, wenn auch nicht in derselben Ausprägung. Besonders für die Sparte Backwaren sind fachspezifische Kenntnisse bei der Herstellung von Roh- und Fertigmassen relevant.

Kaum feststellbare qualifikatorische Unterschiede in Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie.

Es deutet sich bereits an, dass sich das insgesamt niedrigere Qualifikationsniveau der Branche auch auf der mittleren Führungsebene in der Produktion widerspiegelt – unabhängig davon, ob die befragten Betriebe Industriemeister beschäftigen oder nicht. In manchen kleineren mittelständischen Unternehmen verfügen z. B. die Schichtleiter häufig nicht über die zuvor beschriebenen, erforderlichen Qualifikationen. Der Hinweis, dass mit dieser Aufgabe auch Personen betraut werden, die im Prinzip nicht über alle dafür erforderlichen Qualifikationen verfügen, deutet auf eine Problemlage hin, die sich mit steigenden Anforderungen im Zuge des technischen Wandels und weiterer Veränderungen noch weiter verschärfen dürfte.

4.3 Rekrutierungsstrategien industrieller Lebensmittelbetriebe

Die Lebensmittelindustrie bietet Fachkräften mit unterschiedlichen Bildungsbiographien eine breite Palette an Beschäftigungsmöglichkeiten. Für den Einstieg als Fachkraft in die Branche bzw. in ihre Einzelsparten stehen rund 15 grundständige Ausbildungsberufe zur Verfügung. Angehende Führungskräfte in der Produktion können für ihre Weiterqualifizierung aus fast eben so vielen Aufstiegsfortbildungen wählen, u. a. auch den Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren (vgl. Kapitel 1.2.1).

In diesem Kapitel sind die identifizierten Rekrutierungsstrategien industrieller Lebensmittelbetriebe für die Besetzung von Führungspositionen in der Produktion dargestellt. D. h. es wird beschrieben mit welchen spartenspezifischen Aus- und Weiterbildungspfaden die Industriemeisterfortbildung generell konkurriert (4.3.1), wie die befragten Betriebe rekrutieren (interne/externe Strategien) und welche formalen Qualifikationsprofile sie für die mittlere Führungsebene bevorzugen (4.3.2). Darüber hinaus werden Aussagen zum Stellenwert des Industriemeisters innerhalb des vorhandenen Qualifikationsportfolios getroffen (4.3.3).

Folgende Forschungsfragen sind diesem Kapitel zugeordnet:

Forschungsfrage 3: Wie stellen die Verantwortlichen der verschiedenen Sparten von Lebensmittelbetrieben derzeit und künftig sicher, über geeignetes Personal für gehobene und höhere Fach- und Führungsaufgaben zu verfügen? Welchen Stellenwert hat dabei ein/e Industriemeister bzw. könnte er/sie haben?

Forschungsfrage 1b: Von wem werden die identifizierten Tätigkeiten ausgeführt, d.h. welche Qualifikationsprofile werden nachgefragt?

Forschungsfrage 4c: ...und welche Funktionen nehmen sie [Industriemeister] wahr?

4.3.1 Konkurrenz des Industriemeisters zu einer Vielzahl branchenspezifischer Aus-, Weiterbildungs- und Fortbildungsberufe

Die Einzelsparten der Lebensmittelbranche verfügen über verschiedenste Wege und Maßnahmen, um ihren aktuellen und zukünftigen Führungskräftenachwuchs aus- und weiterzubilden. Über die Experteninterviews und eine Dokumenten-Internetrecherche wurden Informationen über die spartenspezifische Aus- und Weiterbildungssituation zusammengetragen. Die Ergebnisse sind in diesem Abschnitt überblicksartig dargestellt. Neben den nachfolgenden Aus- und Fortbildungen werden in der Branche zahlreiche niedrigschwellige fachliche und überfachliche Weiterbildungen angeboten auf die hier nicht näher eingegangen wird.

Aus- und Weiterbildungssituation in der Sparte Fleisch und Fleischprodukte

In den Betrieben werden laut der befragten Experten hauptsächlich ausgebildete Fleischer

und Fleischermeister eingesetzt. In absehbarer Zeit soll der industrielle Beruf Fachkraft für Lebensmitteltechnik (FALET) stärker als bisher für die Ausbildung des Fach- und Führungskräftenachwuchses herangezogen werden. Zum einen fehlen den Unternehmen ausreichend Bewerber für den als unattraktiv geltenden Beruf des Fleischers, zum anderen erfordert die zunehmende Automatisierung andere als in der Handwerksausbildung vermittelte Qualifikationen. Der VDF engagiert sich deshalb dafür, dass die Ausbildungs- und Prüfungsbedingungen für den Beruf der Fachkraft für Lebensmitteltechnik geringfügig modifiziert werden. Die Ausbildungsordnung sollte dahingehend ergänzt werden, dass eine Differenzierung der Prüfungsfragen nach verschiedenen Produktbereichen möglich wird (VDF 2012, S. 16).³⁹ Ziel ist es, den industriellen Fleischbetrieben zu erleichtern, junge Menschen im Beruf FALET auszubilden.

Neben dem Industriemeister Lebensmittel oder dem Fleischermeister stehen den Betrieben weitere Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Positionen höherwertiger Fachaufgaben und erster Führungspositionen zur Verfügung.

Weitere Fortbildungsberufe:

- *Lebensmitteltechniker*, Schwerpunkt Fleischtechnik (drei Schulstandorte bundesweit)
- *Fleischtechnologe (B.A.)*: Studiengang Bachelor of Science Lebensmitteltechnologie, Fachrichtung Fleischtechnologie⁴⁰

Sowohl die Techniker als auch die Technologen werden laut Expertenaussage schnell vom Markt absorbiert. Dennoch bestehe nach Ansicht des Verbandsvertreters keine Qualifikationslücke, die z. B. durch den Industriemeister Lebensmittel gefüllt werden müsste.

Zusätzliche Weiterbildungsangebote sind z. B.

- *Verbandsfortbildung für technische Führungskräfte*: Der BVDF bietet seit fast 30 Jahren eine zweistufige Fortbildung an: „Fortbildungsseminar für Technische Führungskräfte“(I und II). In der Fortbildung werden insbesondere technische und rechtliche Kenntnisse und Themen wie HACCP und Qualitätssicherung vermittelt Die Fortbildung schließt mit einem Verbandszertifikat ab. Kompetenzen zur Personalplanung und -führung werden nicht vermittelt.
- die *Berufsgenossenschaft* bietet Schulungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an, die laut BVDF von den Mitarbeitern stark nachgefragt werden.

Aus- und Weiterbildungssituation in der Sparte Milch und Milchprodukte

Die Milchindustrie verfügt über ein spartenspezifisches Aus- und Weiterbildungssystem an landwirtschaftlichen Berufen (vgl. ZDM 2012). Zuständig für den Erlass dieser Berufe sind die Landesanstalten für Landwirtschaft bzw. Landwirtschaftskammern der Länder. Die Sparte verfügt mit dem ZDM – Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V. über einen Verband, der ausschließlich für Aus- und Weiterbildungsthemen in der Milchindustrie zuständig ist.

³⁹ Diese Ergänzung der VO Fachkraft für Lebensmitteltechnik wird zum 1. August 2014 in Kraft treten und ist bereits unter <http://www2.bibb.de/tools/aab/ao/lebensmittelaend.pdf> abrufbar.

⁴⁰ Vgl. www.hs-owl.de/fb4/studiumfb4/lm/flt.html (Zugriffsdatum: 27.2.2014).

Ausgebildet wird in den beiden Berufen:

- Milchtechnologe/Milchtechnologin
- Milchwirtschaftlicher Laborant/Milchwirtschaftliche Laborantin

Die Ausbildung erfolgt an sechs Schulstandorten bundesweit.

Als *Fortbildungsberufe* werden angeboten:

- Molkereimeister/Molkereimeisterin
- Milchwirtschaftlicher Labormeister/Milchwirtschaftliche Labormeisterin
- Staatlich geprüfte(r) Techniker(in) für Milchwirtschaft und Molkereiwesen

Im Vergleich zu anderen Sparten der Lebensmittelbranche bildet die Milchindustrie auch bereits über verschiedene Bachelor- und Masterstudiengänge aus.

Studiengänge an der Hochschule Hannover:

- Bachelor: „Milchwirtschaftliche Lebensmitteltechnologie“⁴¹, „Lebensmittelverpackungstechnologie“
- Master: „Milch- und Verpackungswirtschaft“

Der ZDM ist zudem gerade dabei ein duales Studium für den Beruf Milchtechnologe/Milchtechnologin sowie einen Bachelor of Food Science zu implementieren.

Aus- und Weiterbildungssituation in der Sparte Süß- und Dauerbackwaren

Der BDSI unterstützt die Ausbildung und Förderung von qualifizierten Fachkräften für die Süßwarenindustrie sowohl fachlich als auch finanziell. Seine Kooperationspartner sind die Zentralfachschule der Deutschen Süßwarenwirtschaft (ZDS) in Solingen und die Hochschule Ostwestfalen-Lippe. Mit der Fachkraft für Süßwarentechnik und dem Industriemeister FR Süßwaren verfügt die Branche über eigene, spartenspezifische Karrierepfade für Facharbeiter.

In der ZDS werden die *Ausbildungsberufe* Fachkraft für Süßwarentechnik und Fachkraft für Lebensmitteltechnik beschult. Ferner gibt es Vorbereitungslehrgänge für die Industriemeister-Prüfung (FR Süßwaren und FR Lebensmittel) und die Ausbildung zum staatlich geprüften Lebensmitteltechniker. Für angelernte Mitarbeiter bietet die ZDS die Fortbildung „Vom Angelernten zum Facharbeiter“ (AF- Lehrgang).

An der Hochschule Ostwestfalen-Lippe werden als *branchenrelevante Studiengänge* angeboten:

- Bachelor of Science Studiengang Lebensmitteltechnologie, Studienrichtung: Back- und Süßwaren⁴²
- Bachelor of Science Studiengang Industrielle Lebensmittel- und Bioproduktion⁴³

Aus- und Weiterbildungssituation in der Sparte Backwaren

Mit dem Beruf Bäcker und der Fortbildung Bäckermeister sowie Konditor und Konditormeister stehen der Branche Handwerksberufe zur Verfügung, die auch in industriellen Großbäckereien ausgebildet bzw. genutzt werden. Zudem wird in Großbäckereien auch mehr und mehr die Fachkraft für Lebensmitteltechnik ausgebildet.

⁴¹ Nach dem niedersächsischen Hochschulgesetz kann jeder diesen Studiengang belegen, der die Hochschulreife erworben hat und darüber hinaus derjenige, der die Meisterausbildung abgeschlossen hat. Das sind pro Jahrgang ca. 30-35 Studierende (Beginn Wintersemester), davon sind etwa 40 Prozent Meister.

⁴² Vgl. www.hs-owl.de/fb4/studiumfb4/lm/bsw.html (Zugriffsdatum: 27.2.2014)

⁴³ Vgl. <http://www.hs-owl.de/fb4/studiumfb4/ilb.html> (Zugriffsdatum: 27.2.2014)

Das Institut für Getreideverarbeitung GmbH (IGV) bietet als Weiterbildungsorganisation sowohl für das Handwerk als auch für die Industrie verschiedene Fort- und Weiterbildungskurse an, wie z. B. Meistervorbereitungslehrgang (Bäckermeister), Weiterbildungslehrgang „Technischer Bäcker“ für Führungskräfte in Bäckereiunternehmen und zahlreiche fachspezifische Weiterbildungen (Auswahl und Bewertung der Mehlqualität, Qualitätsbrötchen – Vielfalt in Bioqualität etc.).

Es gibt seitens des IGV Bestrebungen, eine Industriemeisterfortbildung Fachrichtung Brot, wie sie in der Vergangenheit bereits bestand, zu entwickeln. Das IGV hatte sich zu diesem Zweck an die IHK Potsdam gewandt. Von den Unternehmen würde ein Bedarf nach einer fachspezifischen, aber industrielle ausgerichtete Fortbildung signalisiert.

Aus- und Weiterbildungssituation in der Getränkeindustrie

Die Unternehmen der Getränkeindustrie können auf verschiedene spartenspezifische *Ausbildungsberufe* sowie daran anschließende Fortbildungsberufe zurückgreifen. Zu den Ausbildungsberufen der Getränkeindustrie zählen Destillateur, Brauer und Mälzer, Weintechnologe und die Fachkraft für Fruchtsafttechnik. Einen Ausbildungsberuf für den Bereich Mineralwasser und Erfrischungsgetränke (Alkoholfreie Getränke ohne Fruchtsaft) gibt es nicht.

Als *Fortbildungsberufe* werden in der Branche angeboten:

- Industriemeister Fruchtsaft und Getränke, Industriemeister Lebensmittel
- Getränke-Betriebsmeister (Mineralwassergewinnung, Herstellung alkoholfreier Erfrischungsgetränke)
- Braumeister, Destillateurmeister, Weinküfermeister, Betriebsbraumeister
- Staatliche geprüfte Brau- und Getränketechnologe, Techniker für Weinbau und Kellerwirtschaft

Die Hochschule Ostwestfalen-Lippe bietet für die Branche den *Studiengang* Bachelor of Science Studiengang Lebensmitteltechnologie, Fachgebiet Getränketechnologie an.

4.3.2 Industrielle Karrierepfade (Aus- und Fortbildung) sind in der Branche unterrepräsentiert

Stellenanzeigen als häufigstes Rekrutierungsinstrument zur Besetzung von Führungspositionen in der Produktion

In vielen kleineren und mittleren Betrieben werden Führungskräfte intern, aus den eigenen Reihen rekrutiert, d. h. über Mitarbeitende, die die persönliche und fachliche Kompetenz mitbringen (vgl. Wünsche et al. 2011, S. 27). Diese Erkenntnis bestätigt sich im untersuchten Sample nicht. Am häufigsten wird von den antwortenden Betrieben das klassische Instrument „Stellenanzeigen“ (81,2 Prozent) genutzt, um diese Positionen zu besetzen (vgl. Tabelle 13). Abgesehen davon werden interne Rekrutierungswege gewählt, um Personal für die Besetzung von Führungspositionen zu gewinnen: Allen voran zertifizierte Weiterbildungen der Berufsverbände oder Kammern (69 Nennungen). Es folgen die Berufsausbildung im Betrieb (64 Nennungen) und die Rekrutierung von erfahrenen Mitarbeitern, ohne diese weiter zu qualifizieren (54 Nennungen). Betriebseigene Weiterbildungen spielen keine große Rolle bei der Gewinnung von Führungskräften für die Produktion.

| Frage 12: Bitte benennen Sie die drei häufigsten Arten der Gewinnung von Personal für Führungspositionen der mittleren Führungskräfteebene für Ihren Standort? N=239; | Absolut | Prozent bei N=239 |
|---|------------|-------------------|
| intern | 191 | |
| ...durch betriebseigene Weiterbildung | 2 | 0.8% |
| ...durch zertifizierte Weiterbildungen der Berufsverbände oder Kammern (durchgeführt/angeboten durch Berufsverbände oder Kammern) | 69 | 28.9% |
| ...durch Berufsausbildung innerhalb des Betriebes | 64 | 26.8% |
| ...durch Rekrutierung erfahrener Mitarbeiter ohne Weiterbildung | 54 | 22.6% |
| ...durch andere interne Rekrutierungsstrategien | 2 | 0.8% |
| extern | 233 | |
| ...durch Stellenausschreibungen | 194 | 81.2% |
| ...durch Headhunter | 30 | 12.6% |
| ...durch Arbeitsagentur/Jobcenter | 5 | 2.1% |
| ...durch Initiativbewerbung | 3 | 1.6% |
| ...durch Unternehmenspräsentationen bei Veranstaltungen | 1 | 0.4% |
| N= | 424 | |

Tabelle 13: Rekrutierungsstrategien der befragten Unternehmen

Höherer Anteil an Industriemeistern der Lebensmittelindustrie in Sparten mit industriellen Ausbildungsberufen

Die These, dass die Industriemeisterfortbildung eher in den Sparten und Betrieben bekannt und etabliert ist, in denen die industriellen Ausbildungsberufe Fachkraft für Lebensmitteltechnik bzw. Süßwarentechnik angeboten werden, bestätigt sich teilweise. Für diese Ausbildungsberufe ist die Industriemeisterfortbildung die logisch nachfolgende Aufstiegsfortbildung.

139 der befragten Betriebe gaben an, am Standort auszubilden. Insgesamt werden 20 Ausbildungsberufe für Tätigkeiten in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen angegeben. Zur Einordnung der Ergebnisse erfolgte eine Einteilung der genannten Ausbildungsberufe nach eher handwerklich und eher industrieller Ausrichtung. Der eher handwerklichen Ausrichtung wurden die Ausbildungsberufe Bäcker, Fleischer, Weintechnologe, Konditor, Tierwirt, Landwirtschaftswerker, Winzer und Müller (Verfahrenstechnologe) zugeordnet. Zu den eher industriell ausgerichtete Ausbildungsberufe sind die Fachkraft für

Fruchtsafttechnik, die Fachkraft für Lebensmitteltechnik, die Fachkraft für Süßwarentechnik, die Fachkraft für Lagerlogistik sowie die Ausbildungen Mechatroniker, Milchtechnologe, Elektroniker, Elektroniker, Industriemechaniker, Maschinen- und Anlagenführer, Chemielaborant und Milchlaborant zuzuordnen⁴⁴ (vgl. Tabelle 14).

| Frage 5: Wie lautet die Bezeichnung der angebotenen Ausbildungsberufe in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen (z. B. Qualitätssicherung, Logistik) an Ihrem Standort (ohne kaufmännische Berufe)? (N=139; fehlend 12) | | Absolut | Prozent | Prozent bei N=139 |
|---|-----------------------------------|---------|---------|-------------------|
| Industrielle Berufsbilder | Fachkraft für Lebensmitteltechnik | 30 | 15.5% | 21.6% |
| | Fachkraft für Süßwarentechnik | 5 | 2.6% | 3.6% |
| | Fachkraft für Fruchtsafttechnik | 2 | 1.0% | 1.4% |
| | Mechatroniker | 16 | 8.3% | 6.7% |
| | Milchtechnologe | 13 | 6.7% | 9.6% |
| | Fachkraft für Lagerlogistik | 9 | 4.7% | 6.5% |
| | Elektroniker | 8 | 4.1% | 5.8% |
| | Industriemechaniker | 6 | 3.1% | 4.3% |
| | Chemielaborant | 5 | 2.6% | 3.6% |
| | Milchwirtschaftliche/r Laborant | 5 | 2.6% | 3.6% |
| | Maschinen- und Anlagenführer | 4 | 2.1% | 2.9% |
| | | 103 | 53.4% | |
| Handwerkliche Berufsbilder | Bäcker | 49 | 25.4% | 35.3% |
| | Fleischer | 17 | 8.8% | 12.2% |
| | Konditor | 9 | 4.7% | 6.5% |
| | Weintechnologe | 8 | 4.1% | 5.8% |
| | Müller (Verfahrenstechnologe) | 2 | 1.0% | 1.4% |
| | Winzer | 2 | 1.0% | 1.4% |
| | Landwirt | 1 | 0.5% | 0.7% |
| | Tierwirt | 1 | 0.5% | 0.7% |
| | Landwirtschaftswerker | 1 | 0.5% | 0.7% |
| | | 90 | 46.6% | |
| N= | 193 | 100% | | |

Tabelle 14: Übersicht zu Ausbildungsberufen in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen der befragten Betriebe

Eine Auswertung der Antworten bezogen auf das gesamte Untersuchungssample ergab eine nahezu ausgewogene Verteilung der handwerklichen und der industriell ausgerichteten Ausbildungsberufe. 47 Prozent der ausgebildeten Berufe können der handwerklichen Richtung zugeordnet werden und rund 53 Prozent einer industriellen.

⁴⁴ Eine weitere Unterscheidung nach landwirtschaftlichen Berufen wurde nicht vorgenommen. Die Berufe Winzer, Landwirt, Landwirtschaftswerker und Tierwirt wurden unter der Annahme, dass diese Berufe eher handwerklich geprägt sind, entsprechend zugeordnet. Die Berufe der Milchwirtschaft wurden aufgrund der industriellen Prägung der Sparte (vgl. Kapitel 1.2.2) den industriellen Berufen zugeordnet.

25 Prozent der auszubildenden Betriebe bieten industrielle Ernährungsberufe an:

- 30 Betriebe bilden zur Fachkraft für Lebensmitteltechnik aus,
- fünf Betriebe nutzen die Fachkraft für Süßwarentechnik,
- zwei Betriebe der alkoholfreien Getränkeindustrie bilden zur Fachkraft für Fruchtsafttechnik aus.⁴⁵

Die Hälfte der Betriebe (18 von 36), die einen der industriellen Ernährungsberufe zur Fachkräftesicherung nutzen, beschäftigen Industriemeister der Lebensmittelindustrie.⁴⁶ Das bedeutet, dass rund ein Viertel der Betriebe im Sample, die Industriemeister beschäftigen, (n=67) den Karrierepfad „industrielle Ausbildung Ernährungsberuf – industrielle Aufstiegsfortbildung“ kennen und nutzen. In diesen Fällen baut somit die Fortbildung auf einschlägigen industriellen Ausbildungsberufen auf.

Insbesondere zwei Sparten nutzen industrielle Karrierepfade: Süß- und Dauerbackwaren und alkoholfreie Getränke. Die auszubildenden Betriebe der Sparte Süß- und Dauerbackwaren nutzen sowohl die FALET (n=8) als auch die Fachkraft für Süßwarentechnik (n=4) zur Fachkräftegewinnung. 12 der 17 Ausbildungsbetriebe der Sparte beschäftigten Industriemeister der FR Lebensmittel oder FR Süßwaren. In der Sparte alkoholfreie Getränke wird die FALET und der Industriemeister Lebensmittel im Verhältnis am häufigsten ausgebildet: Fünf der neun befragten Betriebe bilden die FALET aus, drei beschäftigen Industriemeister Lebensmittel bzw. Fruchtsaft und Getränke.

Zusammengefasst deutet sich ein Zusammenhang zwischen industrieller Ausbildungsrichtung und Beschäftigung von Industriemeistern Lebensmittel an. Die statistische Auswertung dazu illustriert Tabelle 15.

| Ausbildungsberuf - Beschäftigung Industriemeister | Cramer-V | Interpretation | Sig. | Interpretation |
|--|----------|------------------------|-------|-------------------|
| Fachkraft für Fruchtsafttechnik * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.198 | nicht signifikant |
| Fachkraft für Lebensmitteltechnik * Beschäftigung IM | 0.3 | schwacher Zusammenhang | 0.004 | signifikant |
| Fachkraft für Süßwarentechnik * Beschäftigung IM | 0.2 | schwacher Zusammenhang | 0.029 | signifikant |
| Milchtechnologe * Beschäftigung IM | 0,2 | kein Zusammenhang | 0,053 | nicht signifikant |
| Müller (Verfahrenstechnologie) * Beschäftigung IM | 0.1 | kein Zusammenhang | 0.715 | nicht signifikant |
| Fleischer * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.094 | nicht signifikant |
| Bäcker * Beschäftigung IM | 0.4 | mittlerer Zusammenhang | 0.000 | signifikant |
| Chemielaborant * Beschäftigung IM | 0.1 | kein Zusammenhang | 0.229 | nicht signifikant |
| Elektroniker * Beschäftigung IM | 0.2 | schwacher Zusammenhang | 0.027 | signifikant |
| Industriemechaniker * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.195 | nicht signifikant |
| Maschinen- und Anlagenführer * Beschäftigung IM | 0.3 | schwacher Zusammenhang | 0.002 | signifikant |
| Mechatroniker * Beschäftigung IM | 0.2 | schwacher Zusammenhang | 0.038 | signifikant |
| Fachkraft für Lagerlogistik * Beschäftigung IM | 0.5 | mittlerer Zusammenhang | 0.047 | signifikant |
| Konditor * Beschäftigung IM | 0.5 | mittlerer Zusammenhang | 0.024 | signifikant |
| Winzer * Beschäftigung IM | 0.1 | kein Zusammenhang | 0.792 | nicht signifikant |
| Weintechnologie * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.657 | nicht signifikant |
| Milchlaborant * Beschäftigung IM | 0.1 | kein Zusammenhang | 0.944 | nicht signifikant |

⁴⁵ Ein Betrieb bietet sowohl die Fachkraft für Lebensmitteltechnik als auch die Fachkraft für Süßwarentechnik als Beruf an, d.h. insgesamt nutzen 36 befragte Betriebe die industriellen Ernährungsberufe.

⁴⁶ Ein Drittel davon (6 von 18) ordnen sich der Sparte Süß- und Dauerbackwaren zu.

| Ausbildungsberuf - Beschäftigung Industriemeister | Cramer-V | Interpretation | Sig. | Interpretation |
|---|----------|-------------------|-------|-------------------|
| Landwirt * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.554 | nicht signifikant |
| Tierwirt * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.554 | nicht signifikant |
| Landwirtschaftswerker * Beschäftigung IM | 0.2 | kein Zusammenhang | 0.554 | nicht signifikant |

Tabelle 15: Übersicht über Verteilung der Ausbildungsberufe der befragten Unternehmen mit Industriemeistern Lebensmittel

Wie Tabelle 15 verdeutlicht, besteht ein Zusammenhang zwischen der Beschäftigung von Industriemeistern FR Lebensmittel/FR Süßwaren und industriell ausgerichteten Ausbildungsberufen. Je häufiger Unternehmen die industriellen Ausbildungsberufe wie Fachkraft für Lebensmitteltechnik, Fachkraft für Süßwarentechnik, Elektroniker, Maschinen- und Anlagenführer, Mechatroniker oder Fachkraft für Logistik ausbilden, desto eher sind in diesen Unternehmen auch Industriemeister der Lebensmittelindustrie zu finden.

Zu erwähnen ist dahingehend aber auch, dass ein ebenfalls signifikanter Zusammenhang zwischen den als handwerklich klassifizierten Ausbildungsberufen Bäcker und Konditor und Unternehmen, die Industriemeister beschäftigen, besteht. Dieser Zusammenhang erklärt sich möglicherweise durch den hohen Anteil der Unternehmen der Sparte Süß- und Dauerbackwaren und Backwaren im Untersuchungssample, in denen offensichtlich häufig in handwerklichen Berufen ausgebildet wird. Gleichzeitig sind mehr als ein Drittel (37 Prozent) der in die Untersuchung eingebundenen Unternehmen mit Industriemeistern diesen beiden Sparten zugeordnet.

4.3.3 Geringer Stellenwert des Industriemeisters (FR Lebensmittel/FR Süßwaren) bei Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene

Handwerksmeister und erfahrene einschlägige Fachkräfte sind bevorzugte Qualifikationsprofile für Positionen auf der mittleren Führungsebene.

In den Experteninterviews mit Verbands- und Betriebsvertretern wurde bereits deutlich, dass die industrielle Aufstiegsfortbildung zu den zahlreich in der Branche vorhandenen Handwerksmeister-Fortbildungen in Konkurrenz steht (siehe auch Kapitel 4.3.1). Es lag daher die Annahme nahe, dass die Industriemeisterfortbildung vor allem in den Sparten der Lebensmittelindustrie bekannt und etabliert ist, in der keine alternativen handwerklichen oder landwirtschaftlichen Aus- und Fortbildungsberufe zur Verfügung stehen; etwa in den Sparten alkoholfreie Getränke und Süß- und Dauerbackwaren. Diese These wird durch die durchgeführte Befragung eindeutig bestätigt. Des Weiteren war davon auszugehen, dass sich aufgrund des insgesamt niedrigen Qualifikationsniveaus in der Branche auch zukünftig der Bedarf nach höher qualifizierten Fachkräften auf einem eher niedrigen Niveau bewegen dürfte. Auch diese Annahme bestätigt sich über das vorliegende Datenmaterial.

Auf die Fragen, welches formale Qualifikationsniveau für die Ausübung von Tätigkeiten auf der mittleren Führungsebene bisher notwendig war und zukünftig vorausgesetzt wird, wird am häufigsten das Profil eines Handwerksmeisters genannt (vgl. Abbildung 29). In rund 30 Prozent der befragten Betriebe werden diese Positionen vorzugsweise mit Handwerksmeistern besetzt oder zu knapp 27 Prozent von erfahrenen einschlägigen Fachkräften. D. h. etwa ein Drittel der Unternehmen beschäftigt auf mittlerer Führungsebene Fachkräfte ohne einen weiterführenden Fortbildungsabschluss. Nur etwa vier Prozent der Betriebe setzen dafür das Qualifikationsprofil des Industriemeisters voraus.

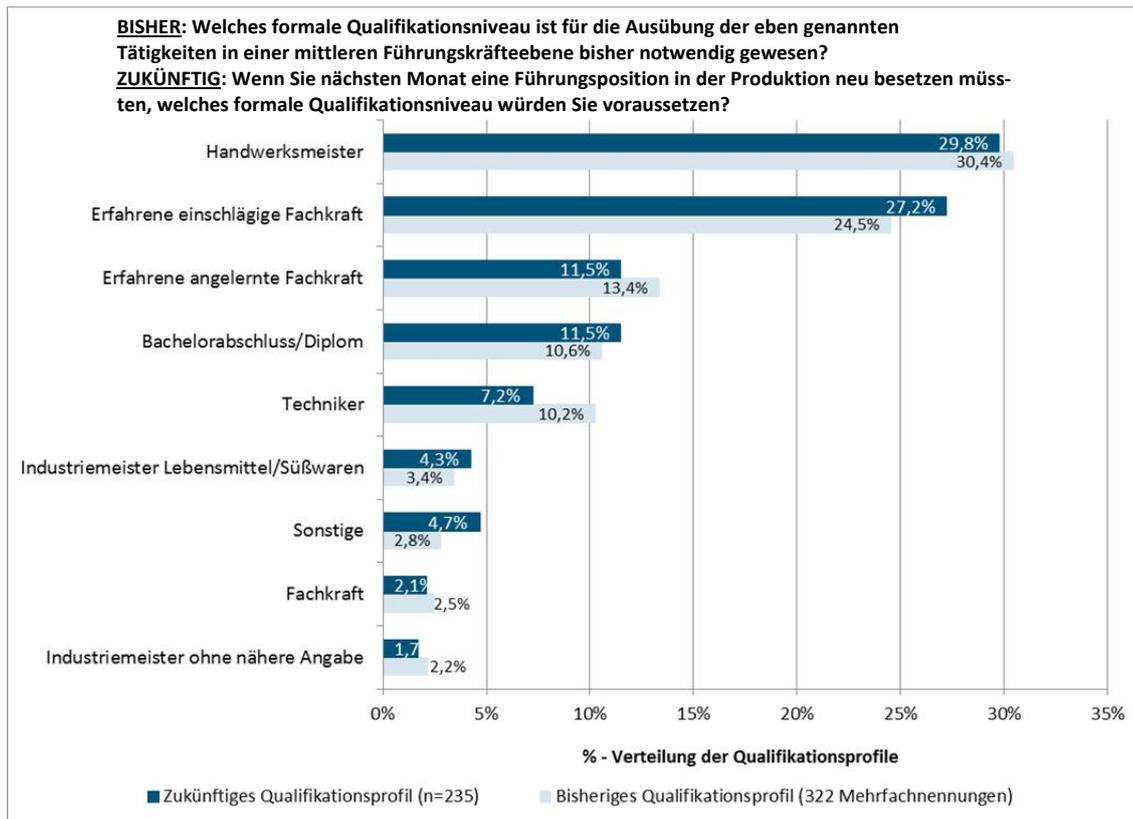


Abbildung 29: Bisher und zukünftig notwendiges Qualifikationsprofil auf der mittleren Führungsebene in der Produktion

In immerhin 13 Prozent der Betriebe wird eine solche Funktion mit erfahrenen angelernten Fachkräften⁴⁷ besetzt, wobei dieser Trend rückläufig zu sein scheint. Zumindest wurde diese Entwicklung, zukünftig mehr Fachkräfte und weniger Angelernte einzusetzen, auch in mehreren Experteninterviews angesprochen. Zunehmend sollen dafür aber Hochschulabsolventen eingestellt werden. Eine Technikerfortbildung ist für die Besetzung der mittleren Führungskräfteebene erwartungsgemäß weniger relevant. Auch in den Experteninterviews wurde die Qualifikation Techniker vom Industriemeister insofern abgegrenzt, als dass sie eher für fachspezifische Aufgaben qualifiziere.

Etwa die Hälfte der beschäftigten Industriemeister in der Lebensmittelindustrie wird als Führungskräfte in der Produktion eingesetzt.

Die Aufstiegsfortbildungen Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren bereiten in erster Linie auf erste Führungspositionen vor.

„Durch die Prüfung ist festzustellen, ob der Prüfungsteilnehmer die notwendigen Kenntnisse, Fertigkeiten und Erfahrungen hat, folgende Aufgaben eines Industriemeisters als Führungskraft zwischen Planung und Ausführung in dem ihm übertragenen Aufgabenbereich wahrzunehmen:“ (§1 Abs. 2 Verordnung Industriemeister Fachrichtung Lebensmittel)

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass ausgebildete Industriemeister nur teilweise auf der mittleren Führungskräfteebene in der Produktion eingesetzt werden. Im Verlauf der Befragung wurde unterschieden zwischen Betrieben, die Industriemeister am Standort beschäftigten (n=67) und solchen, die keine beschäftigten (n=145). Diejenigen, die Industriemeister der Lebensmittelindustrie beschäftigen, wurden nach der Funktion der Industriemeister

⁴⁷ Erfahrene angelernte Fachkraft ist z. B. der gelernte Bäcker, der in einer Molkerei arbeitet.

(offene Frage) am Standort befragt. Etwa die Hälfte hat eine Position als Führungskraft in der Produktion (52,7 Prozent) inne. Etwa ein Viertel der Industriemeister arbeiten in den befragten Betrieben im Bereich Qualitätsmanagement/-sicherung. Rund 7 Prozent sind Betriebs- oder Werksleiter (vgl. Abbildung 30).

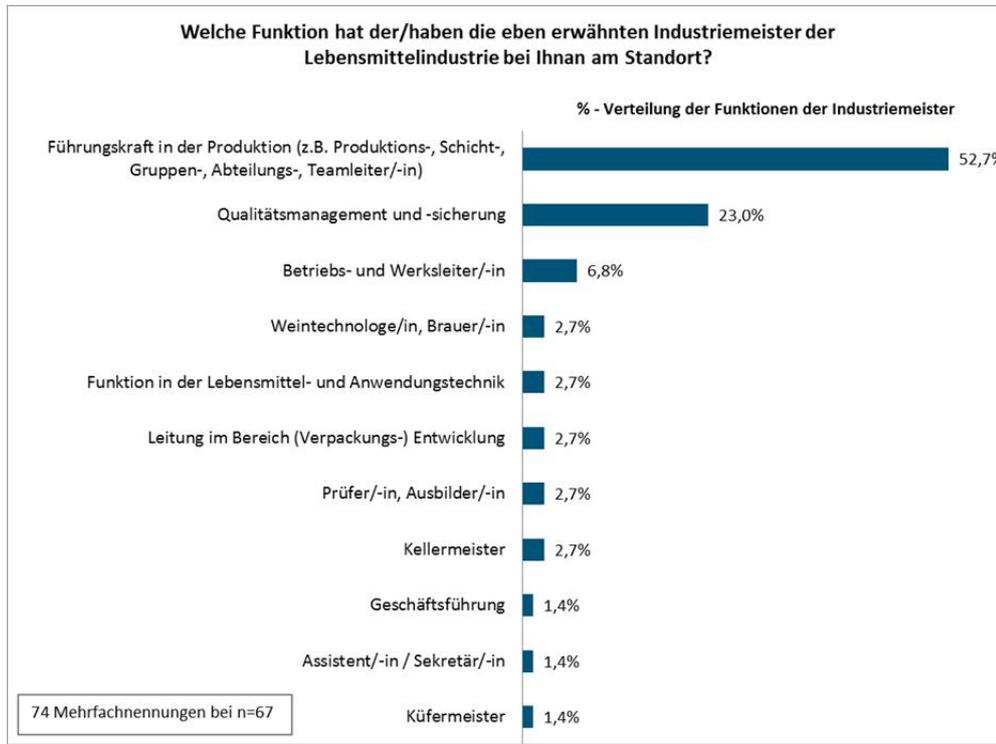


Abbildung 30: Funktion der Industriemeister in den befragten Unternehmen (n=67, fehlend: 6)

4.3.4 Fazit

Konkurrenz der Aufstiegsfortbildung Industriemeister mit einer Vielzahl von branchenspezifischen Aus-, Weiterbildungs- und Fortbildungsberufen.

Die stark in Einzelsparten fragmentierte Lebensmittelindustrie verfügt über ein breites Spektrum an Aus- und Fortbildungsberufen – die jedoch nur zu einem geringen Teil zur Ausbildung des Fach- und Führungskräftenachwuchses beitragen. Je nach Branche greifen die Unternehmen häufig auf alternative spartenspezifische Berufsbilder aus dem Handwerk zurück. Einzig die Sparte Süß- und Dauerbackwaren verfügt mit dem Industriemeister der FR Süßwaren über einen spartenspezifischen, industriellen Fortbildungsberuf zur Sicherung ihres Fach- und Führungskräftenachwuchses. Mit dieser Spezialisierung konnte sich der industrielle Beruf offensichtlich gegenüber handwerklichen Qualifikationsprofilen gut positionieren. Auch in der Sparte Alkoholfreie Getränke ist die industrielle Aus- und Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel im Verhältnis besser etabliert als in den anderen Sparten. Ein Grund dafür ist vermutlich die fehlende spartenspezifische, handwerkliche Aus- und Fortbildung im Bereich Mineralwasser/Softdrink. Es gibt keinen typischen Ausbildungs-/Fortbildungsberuf, äquivalent z. B. zum Brauer/Braumeister, so dass auf das spartenübergreifende Berufsbild des Industriemeisters FR Lebensmittel zurückgegriffen wird.

Industrielle Karrierepfade sind in der Branche unterrepräsentiert.

Betriebe konzentrieren sich weitgehend auf das Qualifikationsprofil des Handwerksmeisters oder sogar auf erfahrene einschlägige Fachkräfte, soweit diese für die entsprechenden Sparten zur Verfügung stehen. Die Befunde stützen erkennbar die bereits identifizierte große Relevanz der Fachlichkeit auf mittlerer Führungskräfteebene. Fachspezifisch ausgerichtete Handwerksberufe werden in der Regel bevorzugt. Ausnahmen bilden hier wieder die

Sparten Süß- und Dauerbackwaren und Alkoholfreie Getränke. In diesen beiden Sparten sind industrielle Karrierepfade – d. h. industrielle Ausbildung und industrielle Fortbildung in einem Ernährungsberuf – vergleichsweise stärker etabliert.

Geringer Stellenwert des Industriemeisters (FR Lebensmittel/FR Süßwaren) bei Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene.

Aus dem geringen Stellenwert des Industriemeisters bei der Besetzung von Positionen auf mittlerer Führungsebene könnte auch geschlossen werden, dass Betriebe dem Handwerksmeister eher zutrauen, fachliche Aufgaben zu bewältigen. Ein Drittel der Betriebe besetzt die entsprechenden Positionen mit erfahrenen Fachkräften: Diese Unternehmen haben entweder keinen Bedarf an weiterführenden Qualifikationen oder verzichten z. B. aus Kostengründen auf die höhere Qualifikation. Diese für den Industriemeister ungünstige Rekrutierungssituation bleibt auch für die absehbare Zukunft erhalten: Wenn in einem Monat eine Stelle auf mittlerer Führungsebene in der Produktion neu zu besetzen wäre, würde nur 4,3 Prozent der Betriebe das Qualifikationsprofil eines Industriemeisters voraussetzen. Allerdings, auch wenn sie das Qualifikationsprofil nicht voraussetzen bzw. es bisher nicht als notwendig angesehen haben: Immerhin 50 Prozent der Betriebe, die Industriemeister beschäftigen (n=67) setzen diese in leitenden Funktionen in der Produktion ein.

Industriemeister werden demzufolge zwar auf der mittleren Führungsebene beschäftigt, ein im Rahmen der Rekrutierungsstrategie bedeutsames Qualifikationsprofil stellt es bisher und auch in absehbarer Zukunft für die Betriebe nicht dar. Ergebnisse der Experteninterviews unterstreichen diesen Befund: Das Rekrutierungsverhalten der Branche wird als insgesamt wenig strategisch beschrieben. Wichtiger als die Art der formalen Qualifikation, d. h. Handwerksmeister, Molkereimeister⁴⁸ oder Industriemeister, sind häufig die Berufserfahrung sowie die Persönlichkeit der Kandidaten. Ob eine Stelle mit einem Handwerksmeister, einer berufserfahrenen Fachkraft oder einem Industriemeister besetzt wird, hängt somit mitunter davon ab, wer sich bewirbt.

4.4 Bedarf am Qualifikationsprofil „Industriemeister in der Lebensmittelindustrie“ als Fach- und Führungskraft in der Lebensmittelproduktion

Zentral für die Überlegungen, ob und wie die Industriemeisterfortbildung neu positioniert werden soll, sind Kenntnisse über den in den Einzelsparten vorhandenen Bedarf an einer industriellen Aufstiegsfortbildung. Der Bedarf wird in der Untersuchung zunächst abgeleitet vom bisherigen Einsatz des Qualifikationsprofils in den befragten Unternehmen, d. h. in welchen Sparten der Lebensmittelindustrie Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren beschäftigt sind. Die Ergebnisse aus Kapitel 4.3 deuten bereits an, dass sich dieser in den untersuchten Sparten sehr unterschiedlich darstellt. Drei weitere wichtige Aspekte leiteten die Frage nach dem Bedarf. Erstens die Passgenauigkeit der Aufstiegsfortbildung zu den Qualifikationsanforderungen der Unternehmen. Dazu wurden die Betriebe, die Industriemeister beschäftigen, um ihre Einschätzung zur Relevanz der Fortbildung für die mittlere Führungsebene in der Produktion gebeten. Zweitens wurde in diesem Zusammenhang auch gefragt, welche Inhalte eine Aufstiegsfortbildung in der Lebensmittelindustrie umfassen sollte, um den betrieblichen Bedarf zu treffen. Drittens ist es für die Ermittlung des zukünftigen Bedarfs und der möglichen Relevanz des Qualifikationsprofils wichtig zu wissen, aus welchen Gründen Betriebe bisher und auch absehbar keine Industriemeister beschäftigen.

Die Ergebnisse der vorangegangenen Kapitel werden zur Beantwortung der Frage nach dem Bedarf und der Relevanz des Industriemeisters FR Lebensmittel/FR Süßwaren noch einmal aufgegriffen und vor allem mit Blick auf die Zukunft diskutiert.

⁴⁸ Hierbei handelt sich um einen landwirtschaftlichen Fortbildungsberuf.

Folgende Forschungsfragen sind diesem Kapitel zugeordnet:

Forschungsfrage 4: In welchen Sparten der Lebensmittelindustrie sind Industriemeister beschäftigt?

Forschungsfrage 5: Inwieweit ist nach Einschätzung der Lebensmittelbetriebe die Fortbildung zum/zur Industriemeister an den Qualifikationsanforderungen der Betriebe ausgerichtet?

Forschungsfrage 6: Inwieweit besteht in der Branche ein Bedarf an Industriemeistern als Fach-/Führungskräfte auf der mittleren Qualifikationsebene und ein Bedarf am Qualifikationsprofil?

Forschungsfrage 7: Was sind mögliche Einflussfaktoren auf die verhältnismäßig geringe Nachfrage nach dem Fortbildungsberuf? Was sind Gründe für die geringe Nachfrage?

4.4.1 Heterogene Bedarfe in einzelnen Sparten und Betrieben

Eher geringer Beschäftigungsanteil von Industriemeistern der Lebensmittelindustrie.

Zur Annäherung an die einzelnen Fragestellungen wurde in einem ersten Schritt geprüft, wie sich die Lage in den befragten Unternehmen im Hinblick auf die konkrete Beschäftigung von Industriemeistern Lebensmittel darstellt. Im Untersuchungsdesign ist explizit die Einbeziehung von Unternehmen vorgesehen, die keine Industriemeister beschäftigen. Es sollten dadurch die Gründe für die Nicht-Beschäftigung von Industriemeistern Lebensmittel erhoben werden.

Die Auswertung der Antworten in Bezug auf die Beschäftigung von Industriemeistern Lebensmittel ergaben einen Anteil von 28 Prozent. Das heißt, dass etwas mehr als ein Viertel der befragten Unternehmen Industriemeister der FR Lebensmittel/FR Süßwaren oder einen Industriemeister Fruchtsaft und Getränke beschäftigen. In konkreten Zahlen ausgedrückt, handelt es sich dabei um 67 Unternehmen (vgl. Abbildung 31).

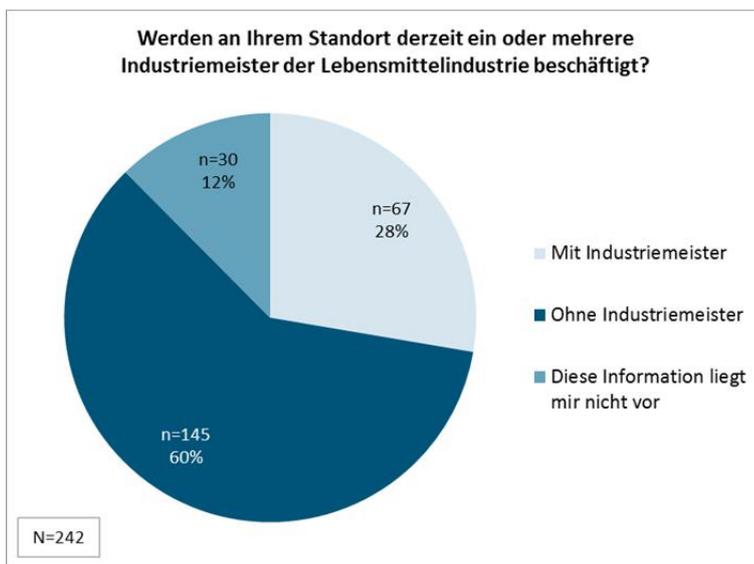


Abbildung 31: Beschreibung der Stichprobe: Unternehmen mit und ohne Industriemeister Lebensmittel/Süßwaren

Die Mehrheit (60 Prozent bzw. 145 Unternehmen) der im Untersuchungssample versammelten Unternehmen beschäftigen am Standort derzeit keine Industriemeister der Lebensmittelindustrie. Von den insgesamt 247 befragten Unternehmen können 30 Unter-

nehmen keine Angaben darüber machen, ob am jeweiligen Standort Industriemeister Lebensmittel beschäftigt sind. Insofern spiegelt sich das in den Experteninterviews bereits angesprochene niedrige Niveau bei der Beschäftigung von Industriemeistern in der Lebensmittelindustrie auch im Untersuchungssample wider.

Der Großteil der 67 Betriebe beschäftigt Industriemeister der FR Lebensmittel (n=43). Sechs Betriebe beschäftigen Industriemeister der FR Süßwaren und drei den Industriemeister Fruchtsaft und Getränke. 15 Betriebe konnten keine Auskunft geben zur Fachrichtung des beschäftigten Industriemeisters.

Vergleichsweise hoher Anteil an Industriemeistern der Lebensmittelindustrie in den Sparten Alkoholische Getränke sowie Süß- und Dauerbackwaren

Eine Ausgangsthese zum Bedarf bzw. der Relevanz der Aufstiegsfortbildung bezieht sich auf die unterschiedlichen Kulturen und Anforderungen in den verschiedenen Sparten. So wird vermutet, dass die stärker handwerklich geprägten Sparten wie Großbäckereien und die Fleischindustrie bisher keinen Handlungsdruck erkennen, ihre Führungskräftequalifizierung stärker industriell auszurichten. Diese These bestätigt sich in der untersuchten Stichprobe.

Eine nach Sparten differenzierte Betrachtung der Unternehmen, die an ihren jeweiligen Standorten Industriemeister Lebensmittel beschäftigen, zeigt die Abbildung 32.

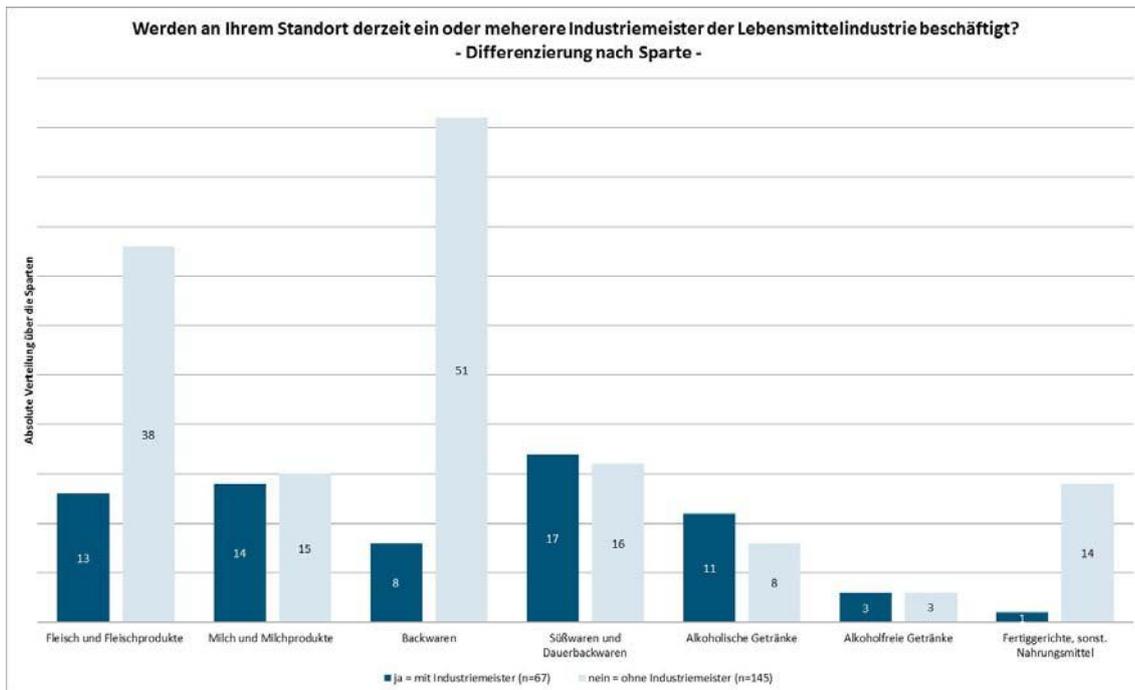


Abbildung 32: Unternehmen mit und ohne Industriemeister der Lebensmittelindustrie – differenziert nach Sparten⁴⁹

Wie Abbildung 32 deutlich macht, ist der Anteil der Unternehmen mit Industriemeistern der Lebensmittelindustrie in der Sparte Alkoholische Getränke im Vergleich am höchsten. 11 von 19 Unternehmen beschäftigen Industriemeister der FR Lebensmittel.

An zweiter Stelle liegt die Sparte Süß- und Dauerbackwaren. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen dieser Sparte (17 von 33) beschäftigen Industriemeister der FR Lebensmittel/FR Süßwaren. 11 der befragten Betriebe aus der Sparte Süß- und Dauerbacken nutzen den Industriemeister Lebensmittel und nicht das spartenspezifische Angebot FR Süß-

⁴⁹ Betriebe, die dazu keine Auskunft geben konnten, sind in dieser Darstellung nicht berücksichtigt.

waren⁵⁰.

Danach folgt die Sparte Milch und Milchprodukte. Knapp die Hälfte der antwortenden Betriebe der Sparte geben an, Industriemeister der FR Lebensmittel zu beschäftigen.

Wenn auch bei geringer Fallzahl (n=6), nutzen die Hälfte der befragten Betriebe der Sparte Alkoholfreie Getränke den Industriemeister Lebensmittel bzw. Fruchtsaft und Getränke.

Wie vermutet, ist die Industriemeisterfortbildung in den Sparten Fleisch und Fleischprodukte sowie Backwaren bisher am wenigsten etabliert. Überraschend ist das Ergebnis in der Sparte Fertiggerichte und sonstige Nahrungsmittel. Diese Sparte wurde aufgrund einer Kurzabfrage unter Absolventen der Industriemeisterfortbildung sowie unter den sieben in Deutschland prüfenden Kammern nachträglich ins Sample aufgenommen, da eine Vielzahl der Absolventen und der in den Kammern tätigen Prüfer in Unternehmen dieser Sparte beschäftigt sind.

Betriebliche Relevanz der Fortbildung deckt sich nur teilweise mit Positionen aus Experteninterviews.

Aufgrund der Auswertungen von Dokumenten und der Interviews insbesondere mit Verbandsvertretern zur Vorbereitung der Online-Befragung lag die Schlussfolgerung nahe, dass die Fortbildung zum Industriemeister Lebensmittel keine Lobby hat. Die in Kapitel 1.2 vorgenommene Charakterisierung der Branche verdeutlicht bereits die Heterogenität des Untersuchungsfeldes. Zurzeit ist die Branche gekennzeichnet von einer Vielzahl autark handelnder Spartenverbänden, die sich mit unterschiedlicher Intensität mit Fortbildungsthemen beschäftigen.

4.4.2 Betriebe mit Industriemeister messen dem Qualifikationsprofil hohe Relevanz zur Führungskräfteausbildung bei

Hohe Relevanz des Qualifikationsprofils für die mittlere Führungsebene in Betrieben mit Industriemeistern

In Kapitel 4.3.3 wurde bereits deutlich, dass der Stellenwert der Aufstiegsfortbildung innerhalb der vorhandenen Rekrutierungsmöglichkeiten in den Betrieben der Lebensmittelindustrie eher niedrig ist. Nur etwa vier Prozent (n=10) der befragten Betriebe setzen das Qualifikationsprofil bei Stellenbesetzungen als formales Qualifikationsniveau voraus. Dafür und für die in den Sparten sehr unterschiedlich beschriebene Relevanz der Fortbildung (Kapitel 4.4.1) gibt es mehrere mögliche Ursachen. Ein Grund könnte sein, dass die Fortbildungsinhalte nicht dem tatsächlichen Qualifikationsbedarf der Betriebe entsprechen. Dies gilt für einen Teil der befragten Betriebe.

Betriebe, die bereits Industriemeister beschäftigen, messen dem Profil allerdings eine hohe Relevanz (n=57) bei der Besetzung von Führungspositionen bei. Sie geben an, dass die Fortbildung gut auf die Tätigkeiten auf mittlerer Führungsebene vorbereitet (n=61) und alle Anforderungen an Führungspersonal erfüllt (n=62) (vgl. Abbildung 33).

⁵⁰ Da nur sechs Betriebe angeben, Industriemeister der Fachrichtung Süßwaren zu beschäftigen, jedoch 17 Unternehmen der Sparte Süßwaren und Dauerbackwaren Industriemeister beschäftigen, nutzen 11 der befragten Betriebe aus der Sparte Süß- und Dauerbacken den Industriemeister Lebensmittel und nicht das spartenspezifische Angebot FR Süßwaren.

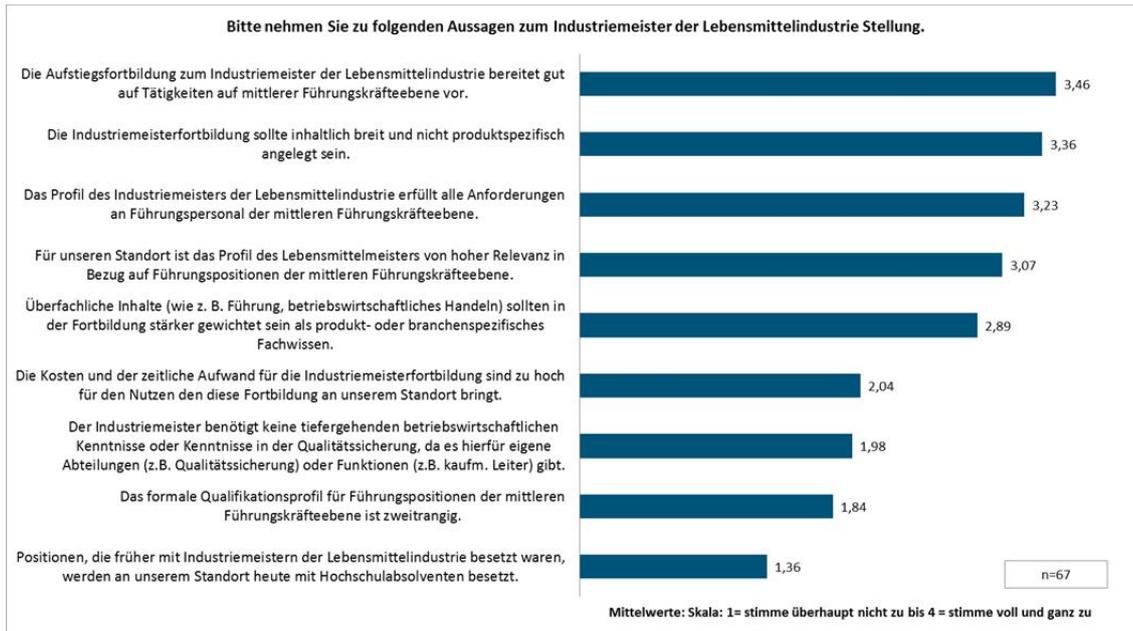


Abbildung 33: Meinungen zur Aufstiegsfortbildung - Betriebe mit Industriemeister (n=67)

Diese Betriebe betonen auch, dass die Fortbildung auch weiterhin eher breit als produktspezifisch angelegt sein sollte. Insbesondere Großbetriebe, die meist über eine diversifizierte Produktpalette verfügen, stimmen dieser Aussage zu. Entsprechend besteht im befragten Sample auch Zustimmung zur Aussage, dass überfachliche Inhalte in der Fortbildung stärker gewichtet sein sollten als produkt- oder branchenspezifisches Fachwissen.

Eine Betrachtung der Einzelsparten zeigt, dass insbesondere die Sparten Alkoholfreie Getränke sowie Süß- und Dauerbackwaren dem Qualifikationsprofil eine hohe Relevanz in Bezug auf Führungspositionen der mittleren Führungsebene beimessen. Für eine eher breit angelegte Fortbildung plädieren vor allem Vertreter der Fleischindustrie und der Sparte Alkoholfreie Getränke. Eine stärkere Gewichtung von überfachlichen Inhalten entspricht am ehesten den Erwartungen von Betrieben aus der Sparte Backwaren. (vgl. Abbildung 34).

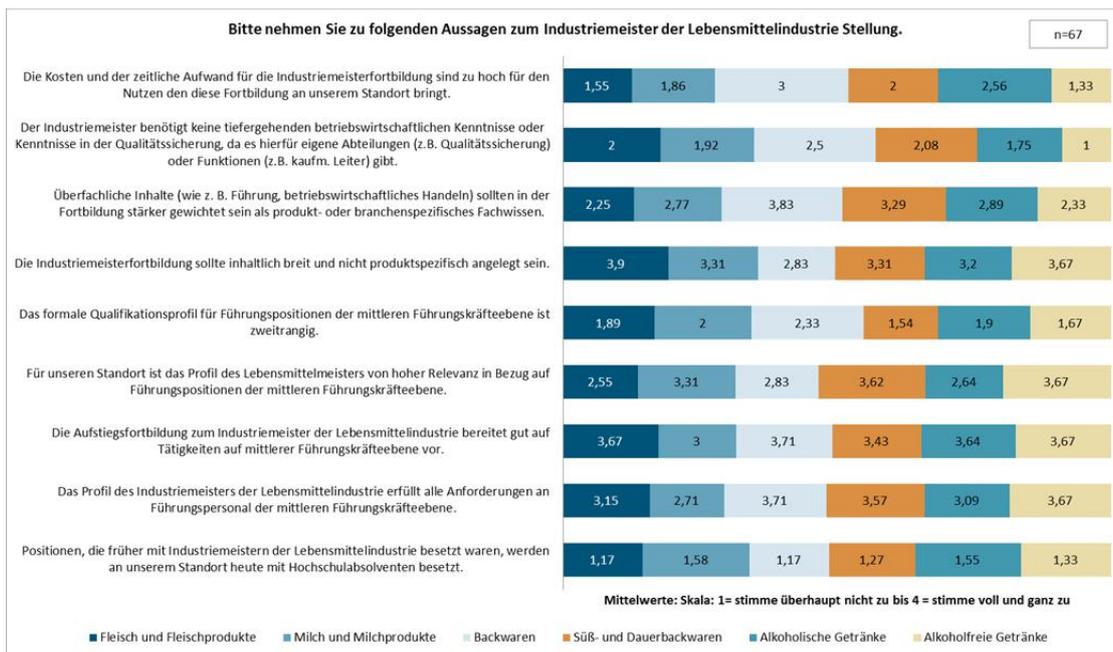


Abbildung 34: Meinungen zur Aufstiegsfortbildung - Betriebe mit Industriemeister (n=67) - differenziert nach Sparten

Hoher Bedarf an fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in Verbindung mit Personalführungskompetenzen

Eine in diesem Kapitel untersuchte These ist, dass sich die zukünftig in der Lebensmittelindustrie benötigten Qualifikationsprofile stärker an industriell geprägten (Führungs-) Tätigkeiten orientieren werden. Hintergrund für diese Annahme ist der Bedeutungszuwachs industriell hergestellter Lebensmittel, der sich u. a. in einem Trend zu immer mehr Convenience-Produkten ausdrückt und einer damit verbundenen Nachfrage nach mittleren Führungskräften mit Qualifikationen, die den industriellen Anforderungen entsprechen.

Zur Beantwortung dieser These wurden den befragten Unternehmen die folgende offene Frage gestellt: Wenn Sie an das Profil des Industriemeisters der Lebensmittelindustrie denken, was würden Sie sagen, welche Kenntnisse und Fertigkeiten sollten innerhalb der Aufstiegsfortbildung

- a. zusätzlich vermittelt werden, damit die Qualifikation passgenauer für die Anforderungen Ihres Betriebes wird?
- b. wegfallen, damit die Qualifikation passgenauer für die Anforderungen Ihres Betriebes wird?

47 der möglichen 67 Betriebe⁵¹ haben die Frage nach zusätzlich zu vermittelnden Inhalten beantwortet (vgl. Abbildung 35).

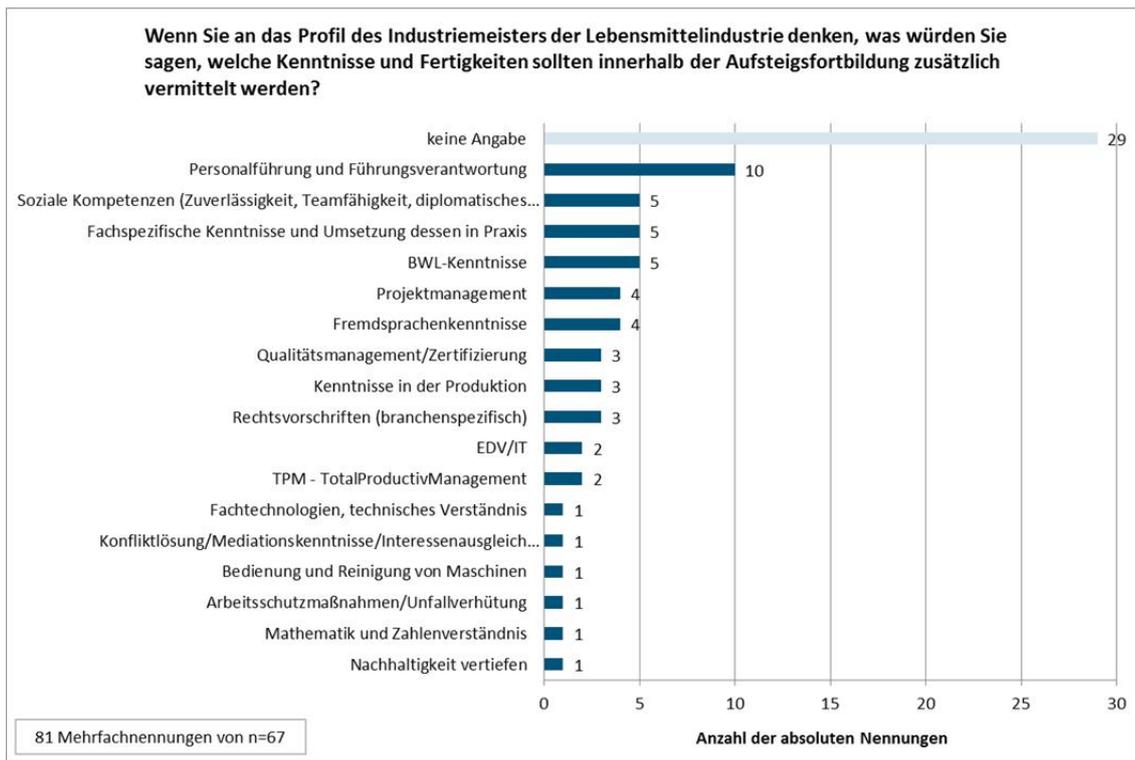


Abbildung 35: Zusätzlich in der Aufstiegsfortbildung zu vermittelnde Inhalte (laut Betriebe mit Industriemeister)

Die Betriebe mit Industriemeister wünschen sich eine stärkere Gewichtung des Themas Personalführung/Führungsverantwortung und vertiefender Fachkenntnisse zu Roh- und Fertigmassen. Auch wenn insgesamt gesehen betriebswirtschaftliche und Projektmanagementkenntnisse weniger relevant sind als die bereits genannten Themen, werden sie bisher zum Teil aus Sicht der Betriebe unzureichend vermittelt.

⁵¹ Da die Frage am Ende der ca. 20-minütigen Befragung gestellt wurde, ist die Ausfallquote relativ hoch.

Unternehmen, die Erfahrung mit dem Qualifikationsprofil haben, äußern also keinen grundsätzlichen Veränderungsbedarf, aber wünschen sich für die Zukunft inhaltliche Anpassungen, die die Personalführungskompetenz und Fachkompetenzen stärker gewichten.

Eine ähnlich Fragestellung wurde zum Abschluss der CATI-Befragung allen Teilnehmenden gestellt: „Wenn Sie an die Anforderungen an Ihrem Standort denken, die an Führungspositionen der mittleren Führungsebene gestellt werden, was würden Sie sich in Bezug auf Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen wünschen?“ Auch hier zeichnet sich ein ähnliches Bild (vgl. Abbildung 36).

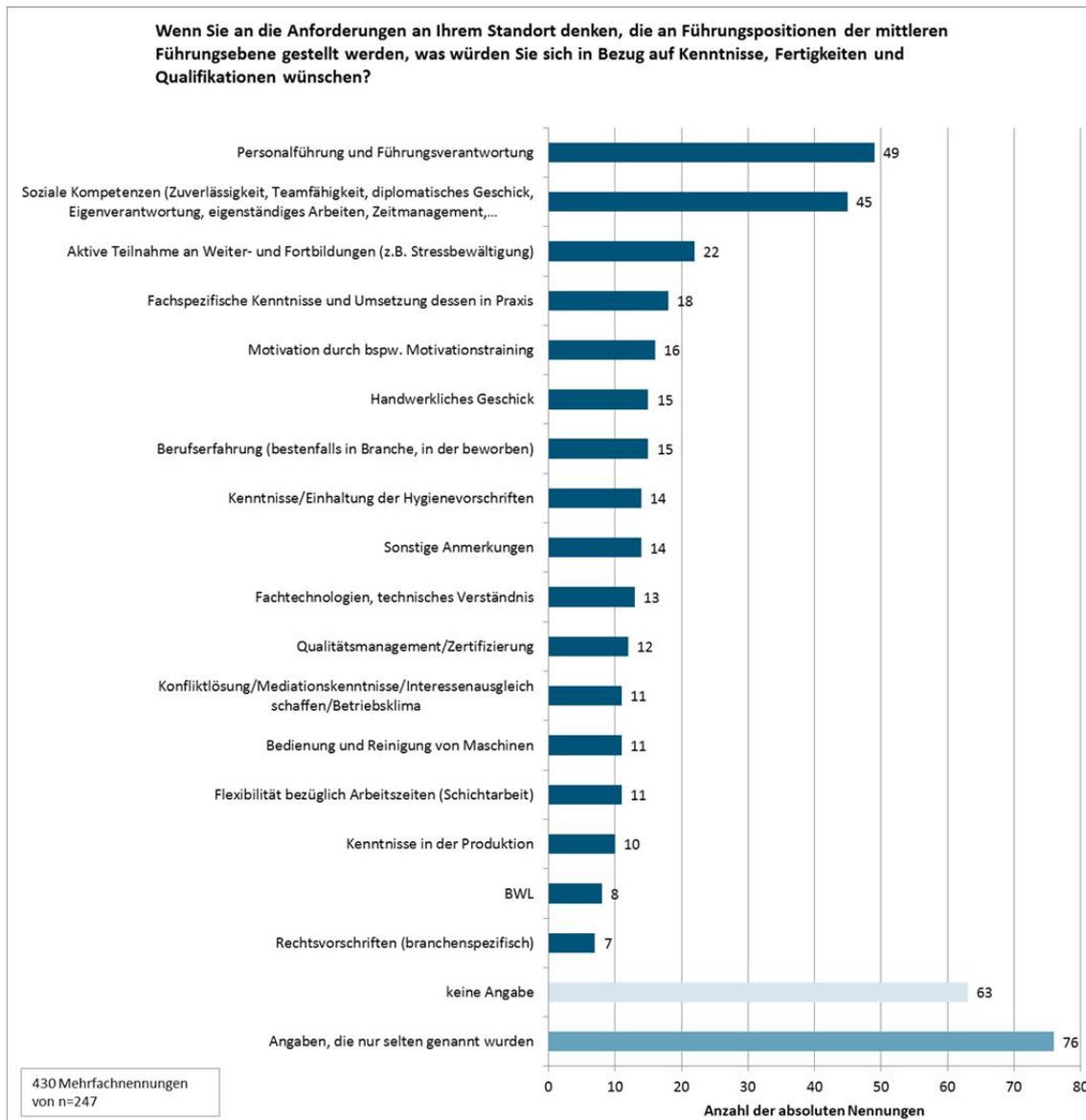


Abbildung 36: Erforderliche Kenntnisse, Fertigkeiten und Qualifikationen für eine Führungsposition in der Produktion

Die Zusammenfassung der aufgelisteten Einzelergebnisse ergibt Folgendes:

- In der Lebensmittelindustrie werden zukünftig fachspezifische Kenntnisse/aktuelle Entwicklungen, Soziale Kompetenzen (Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit, diplomatisches Geschick, Eigenverantwortung, eigenständiges Arbeiten, Durchsetzungsvermögen) und Fähigkeiten in der Personalplanung, -führung und Personalentwicklung benötigt.
- Auch der Arbeitsstil (kundenorientiert, strukturiert, ehrgeizig, leistungsbereit, in-

teressiert, eigeninitiativ, zielorientiert, nachhaltig, zügig, proaktives Mitdenken, geschickt) spielt eine große Rolle.

- Außerdem sollten Kenntnisse einschlägiger Rechtsvorschriften, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse in Programmen zur Lebensmittelsicherheit und Qualitätssicherung (z. B. HACCP) und Kenntnisse in Managementsystemen in der Produktion (z. B. TPM) vermittelt werden.

Auch diese Ergebnisse unterstreichen die bereits mehrfach beschriebene Erwartung der Betriebe an ihre Führungskräfte hinsichtlich Führungskompetenz und fachspezifischen Kenntnissen.

Zur Beurteilung des Bedarfs am Qualifikationsprofil des Industriemeisters werden nun die Gründe der Betriebe analysiert, keine Industriemeister zu beschäftigen.

4.4.3 Unterschiedliche Gründe, keine Industriemeister zu beschäftigen

Diejenigen Betriebe, die keine Industriemeister beschäftigen (n=145), wurden nach den Gründen befragt.⁵² Die Beschreibung und Analyse der angegebenen Gründe, keine Industriemeister zu beschäftigen, erfolgt jeweils in Bezug auf die Gesamtbranche (vgl. Abbildung 37).

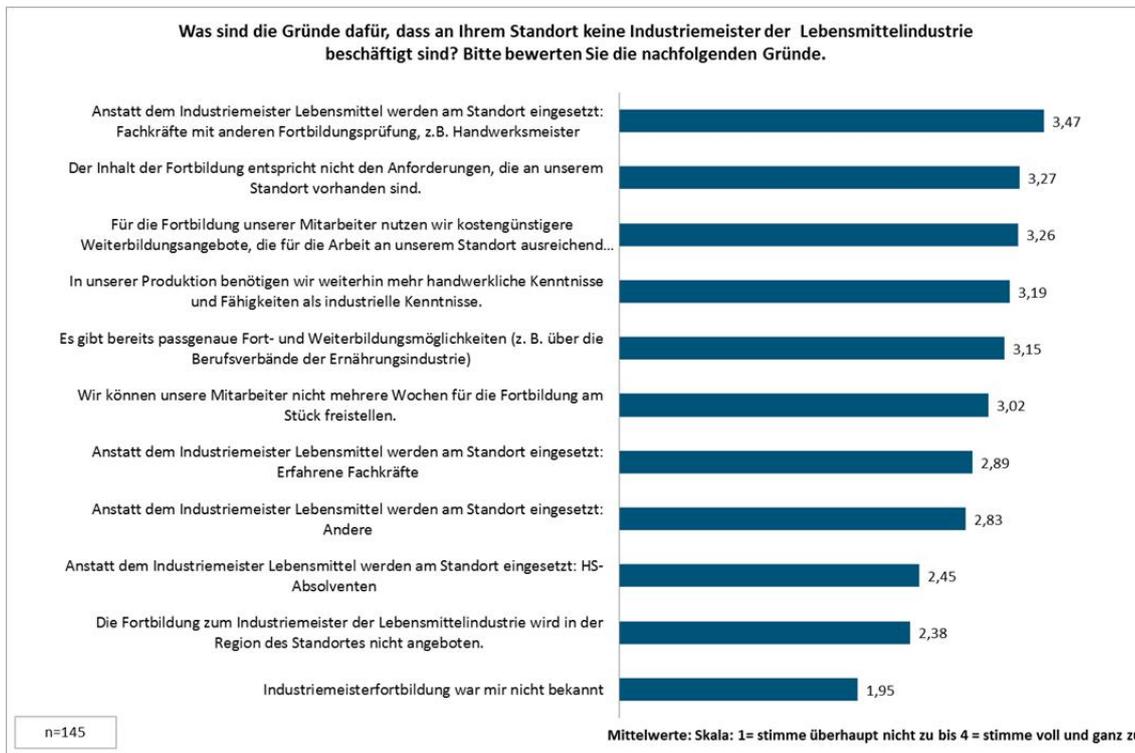


Abbildung 37: Gründe für fehlende Nutzung des Qualifikationsprofil (Mittelwerte), Betriebe ohne Industriemeister (n=145)

Angesichts der Heterogenität der Branche und um spezifischer auf der Ebene der einzelnen Sparten die Gründe nach dem Fehlen des Industriemeisters FR Lebensmittel/FR Süßwaren

⁵² Die Frage zielte dabei allgemein auf die Beschäftigung von Industriemeistern ab und nicht speziell auf den Einsatz auf mittlerer Führungsebene. Es konnte im Vorfeld der Befragung nicht davon ausgegangen werden, dass Industriemeister aus betrieblicher Sicht typischerweise auf Führungspositionen eingesetzt sind. Eine offene Fragestellung schien deshalb angemessen.

identifizieren zu können, werden die Ergebnisse zudem spartenspezifisch beschrieben⁵³ (vgl. Abbildung 38).

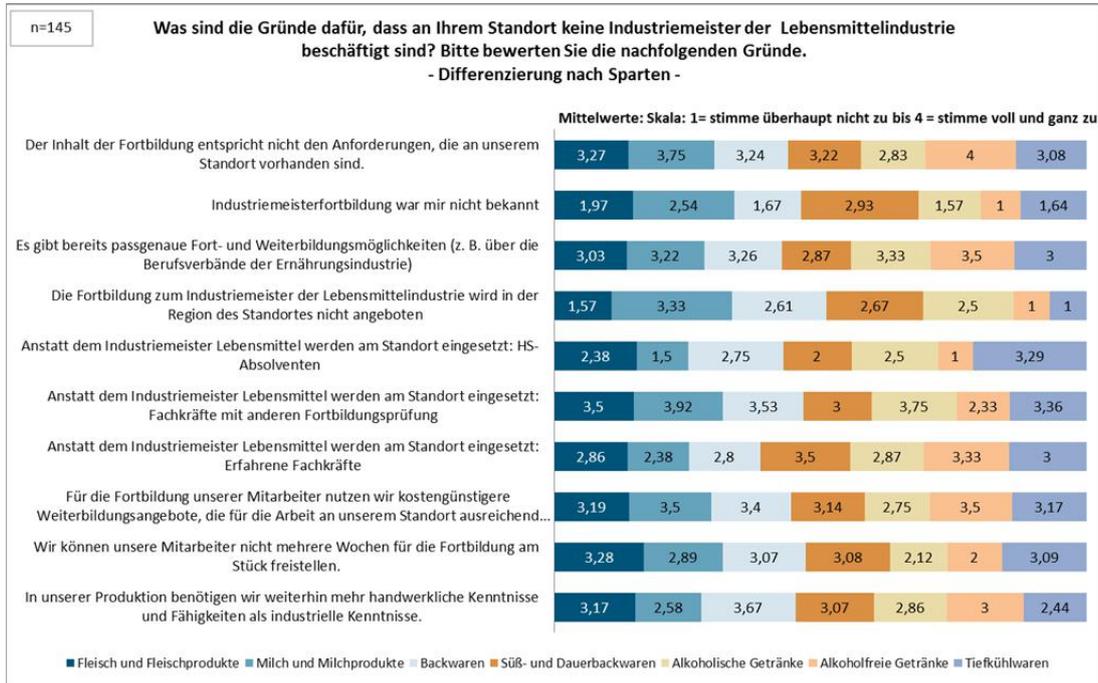


Abbildung 38: Gründe, keinen Industriemeister Lebensmittel zu beschäftigen – differenziert nach Sparten

Falls sinnvoll, erfolgt eine weitere Differenzierung nach Betriebsgröße (vgl. Abbildung 39).

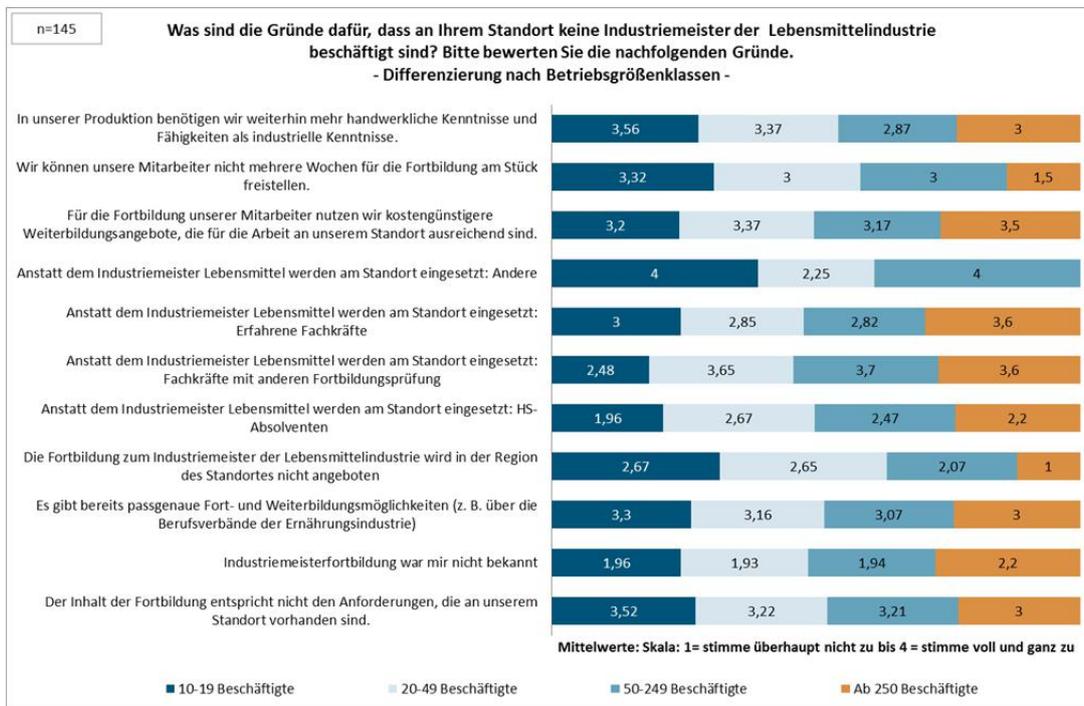


Abbildung 39: Gründe, keinen Industriemeister Lebensmittel zu beschäftigen – differenziert nach Betriebsgrößenklassen

⁵³ Die Zusammenhänge zwischen einzelnen Gründen und der Sparte sind statistisch nicht signifikant und sollten nur als deskriptiv wahrgenommene Tendenzen aufgefasst werden.

Die Auswertung der Experteninterviews ließ darauf schließen, dass die Industriemeisterfortbildung in einzelnen Sparten häufig nicht relevant oder überhaupt bekannt ist, da aus traditionellen Gründen andere handwerkliche oder landwirtschaftliche Meisterfortbildungen bevorzugt werden („Macht der Gewohnheit“). Diese These bestätigt sich nur zum Teil.

Handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten werden in einem Großteil der befragten Betriebe den industriellen vorgezogen.

In Kapitel 4.3 hat sich bereits gezeigt, dass Betriebe bei der Besetzung von Führungskräften in der Produktion hauptsächlich auf Handwerksmeister zurückgreifen. Auf die Frage nach den Gründen einer Nichtbeschäftigung von Industriemeistern wird ebenfalls der Einsatz von Fachkräften mit einem anderen Fortbildungsabschluss, z. B. Handwerksmeister, angeführt. Insofern lässt sich der Schluss ziehen, dass der Meisterabschluss und die damit einhergehenden Qualifikationen den Bedarf dieser Betriebe erfüllen. Dieses Ergebnis bestätigt damit die in Kapitel 4.3.3 formulierten Erkenntnisse zum Stellenwert der industriellen Aufstiegsfortbildung im Vergleich zur Handwerksmeister-Fortbildung.

Am häufigsten werden in der Sparte Milch und Milchprodukte Fachkräfte mit anderen Fortbildungsprüfungen eingesetzt. Dort ist der Molkereimeister ein etablierter alternativer Fortbildungsabschluss für Positionen auf der mittleren Führungsebene.

An zweiter Stelle wird eine fachliche Begründung für das Desinteresse an der Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren angeführt (vgl. Abbildung 37): „Der Inhalt der Fortbildung entspricht nicht den Anforderungen, die an unserem Standort vorhanden sind.“ Die höchste Zustimmung zu dieser Aussage geben Betriebsvertreter der Sparte Alkoholfreie Getränke sowie Vertreter der Milchindustrie. Der Grad der Zustimmung steigt, je kleiner der Betrieb ist. Die Fortbildung entspricht offensichtlich eher den Anforderungen von größeren Betrieben.

Eine weitere fachliche Begründung lautet: „In unserer Produktion benötigen wir weiterhin mehr handwerkliche Kenntnisse und Fähigkeiten als industrielle.“ Vor allem Betriebe der Sparten Fleisch und Fleischprodukte sowie Backwaren stimmen dieser Aussage zu. Betrachtet man die Betriebsgröße, sind handwerkliche Kenntnisse und Fähigkeiten in Kleinbetrieben (bis 20 Beschäftigte) eher wichtiger als industrielle Kenntnisse.

Die in den vorangegangenen Kapiteln bereits thematisierte Fachlichkeit auf der Ebene mittlere Führungskräfte spiegelt sich auch an dieser Stelle wider. Solange die Betriebe die Wahl zwischen einer spartenspezifisch ausgerichteten Fortbildung, wie z. B. dem Molkereimeister oder dem Bäckermeister und der eher breit angelegten Industriemeisterfortbildung haben, greifen sie auf die auf ihre fachlichen/produktspezifischen Anforderungen ausgerichteten Fortbildungsberufe zurück.

Alternative Qualifikationsprofile: Eher Einsatz von Fachkräften, anstatt von Industriemeistern, aber geringe Bedeutung von Hochschulabsolventen

Die befragten Betriebe setzen anstelle von Industriemeistern eher erfahrene Fachkräfte ein (MW=2,89). Insbesondere tun dies Betriebe der Sparten Süß- und Dauerbackwaren und Alkoholfreie Getränke. Hochschulabsolventen werden seltener anstelle von Industriemeistern eingesetzt. Auch diese Ergebnisse fügen sich nahtlos in die in Kapitel 4.3.3 diskutierten Ergebnisse ein und betonen nochmals, dass als formales Qualifikationsniveau auf mittlerer Führungsebene nicht unbedingt ein Fortbildungsabschluss, sei es handwerklich oder industriell, vorausgesetzt wird.

Hohe Relevanz kostengünstiger Weiterbildungsangebote und/oder passgenauere Fortbildungsangebote

Als dritthäufigster Grund wird angegeben, dass kostengünstigere Weiterbildungsangebote, die für die Arbeit am Standort ausreichend sind, anstelle der Industriemeisterfortbildung genutzt werden. Vor allem Betriebe aus den Sparten Milch und Milchprodukte sowie alko-

holfreie Getränke stimmen dieser Aussage zu. Als fünfthäufigster Grund wird angegeben, dass es passgenauere Fortbildungsberufe gibt. Dieser Positionen stimmen die beiden Sparten Alkoholfreie und Alkoholische Getränke am deutlichsten zu. Beide Sparten verfügen schließlich über alternative Fortbildungsangebote (vgl. Kapitel 4.3.1).

Die Angabe dieser Gründe könnte auch als Hinweis darauf gedeutet werden, dass niedrighschwelliger Weiterbildungsangebote, z. B. fachspezifisch vertiefende Schulungen, den Qualifikationsbedarf mancher Betriebe ausreichend abdecken. Angaben aus den Experteninterviews stützen diese Vermutung. Eine eindeutige Aussage dazu lässt sich aus den vorliegenden Daten allerdings nicht ableiten.

Zeitfaktor ist Hemmnis, Industriemeister fortzubilden

Fehlende regionale Angebote an Vorbereitungskursen zur Fortbildungsprüfung sind kein Grund, sich gegen die Aufstiegsfortbildung zu entscheiden. Einzig die Betriebe der Milchindustrie stimmen dieser Aussage häufiger zu. An insgesamt sechster Stelle wird jedoch genannt, dass es den Betrieben nicht möglich ist, ihre Mitarbeiter mehrere Wochen am Stück für die Vorbereitungskurse freizustellen. Dieser Aussage stimmen insbesondere Betriebe aus der Fleischindustrie und tendenziell eher Kleinbetriebe zu.

Industriemeisterfortbildung ist in der Branche zwar bekannt – branchenspezifische Fortbildungsprofile werden trotzdem bevorzugt.

Die fehlende Bekanntheit wurde unter den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten am seltensten genannt (vgl. Abbildung 37), d. h. die Fortbildung ist den befragten Betrieben meist bekannt. Eine Auswertung nach Betriebsgröße zeigt, dass insbesondere kleinere Betriebe mit bis zu 49 Mitarbeitern die Fortbildung eher nicht kennen. Werden einzelne Sparten betrachtet, zeigt sich, dass die Fortbildung vor allem in der Milchindustrie – mit ihrem eigenen Aus- und Weiterbildungssystem, u. a. dem Molkereimeister – weniger bekannt ist. Überraschenderweise aber auch in der Süßwarenindustrie.

4.4.4 Verschiedene Faktoren beeinflussen Bedarf am Qualifikationsprofil

Die Heterogenität der Branche spiegelt sich in zum Teil sehr unterschiedlichen Voraussetzungen und einem differenzierten Bedarf wider. Inwiefern in den Einzelsparten der Lebensmittelindustrie Industriemeister eingesetzt werden, hängt von verschiedenen Kriterien ab:

- Konsolidierungs- und Automatisierungsgrad, d. h. wie industriell geprägt ist eine Sparte, wie hoch ist der Anteil von mittleren und Großbetrieben mit industrieller Produktion? Wie flexibel versus spartenspezifisch wird jemand eingesetzt? (Anteil Großbetriebe pro Sparte⁵⁴; durchschnittliche Beschäftigtenzahl pro Betrieb⁵⁵)
- Qualifikationsniveau und Beschäftigtenstruktur, d. h. wie groß ist der Anteil von Einfacharbeiten in der Produktion und damit der Anteil von An- und Ungelernten?⁵⁶ Welches Qualifikationsniveau wird auf der Ebene mittlerer Führungskräfte in der Produktion absehbar vorausgesetzt?

⁵⁴ Vgl. Kapitel 3.1.4: Tabelle 9: Stichprobe – Spartenverteilung nach Betriebsgröße in Deutschland

⁵⁵ Vgl. Kapitel 1.2.1: Tabelle 2: Strukturdaten zur deutschen Ernährungsindustrie (Quelle: Statistisches Bundesamt Fachserie 4, Reihe 4.1.2, 2012, eigene Zusammenstellung)

⁵⁶ Vgl. Kapitel 4.2.1: Abbildung 25: Qualifikationsniveau in den befragten Betrieben – differenziert nach den einzelnen Sparten

- Alternative Aus- und Fortbildungsberufe, d. h. inwiefern können Betriebe wählen zwischen spartenspezifischen Fortbildungsberufen und dem Industriemeister Lebensmittel?⁵⁷

Tabelle 16 gibt einen Überblick über die genannten Kriterien, deren Bedeutung je Sparte und der sich daraus ableitenden Relevanz der Industriemeisterfortbildung.

| Sparte | Konsolidierungs- und Automatisierungsgrad | Qualifikationsniveau / Beschäftigtenstruktur | Alternative Aus- und Fortbildungsberufe | Relevanz der Industriemeisterfortbildung |
|--|---|--|---|--|
| Fleisch und Fleischprodukte (Verarbeitung ohne Schlachten) | mittel | mittel | mittel | eher gering |
| Milch und Milchprodukte | mittel | mittel | viele | mittel |
| Backwaren | mittel | mittel | mittel | eher gering |
| Süß- und Dauerbackwaren | hoch | niedrig | mittel | eher hoch |
| Alkoholische Getränke | mittel | hoch | viele | eher hoch |
| Alkoholfreie Getränke | hoch | mittel | wenig | mittel |
| Fertiggerichte und sonst. Nahrungsmittel | hoch | mittel | wenig | eher gering |

Tabelle 16: Relevanz der Industriemeisterfortbildung in den untersuchten Sparten

Die bisher geringste Bedeutung hat die Industriemeisterfortbildung in der Sparte *Fertiggerichte/sonstige Nahrungsmittel*. Diese ist mit etwa einem Viertel Großbetriebe im Sample und im Durchschnitt 159 Beschäftigten pro Betrieb eher industriell geprägt. Das Qualifikationsniveau entspricht mit 40,5 Prozent An- und Ungelernten dem Durchschnitt der Stichprobe. Bei einer anstehenden Besetzung einer Führungsposition würden die befragten Betriebe auf erfahrene Fachkräfte oder sogar erfahrene angelernte Fachkräfte zurückgreifen. Da die Sparte auf keinerlei spartenspezifische Aus- und Fortbildungsberufe zurückgreifen kann, sondern auf industrielle Ausbildungsberufe (z. B. FALET, Verfahrenstechnologie in der Mühlen- und Futtermittelwirtschaft), ist die geringe Bedeutung der industriellen Aufstiegsfortbildung nicht klar zu begründen. Dafür, dass dieser Befund nicht die Situation der gesamten Sparte widerspiegelt, sprechen auch Hinweise aus Experteninterviews, die eine deutlich höhere Relevanz der Fortbildung in dieser Sparte vermuten lassen.

Ebenfalls eine eher geringe Bedeutung hat die Fortbildung in der Sparte *Backwaren*. Etwa 26 Prozent der befragten Betriebe sind Großbetriebe (mehr als 250 Beschäftigte in Deutschland), im Schnitt hat ein Betrieb 69 Mitarbeiter. Das Qualifikationsniveau der befragten Betriebe bewegt sich im Mittel des Gesamtsamples. Führungspositionen werden auch in naher Zukunft eher mit erfahrenen Fachkräften oder Handwerksmeistern besetzt. Als Qualifikationsprofil wird absehbar der Handwerksmeister bei der Besetzung von Führungspositionen in der Produktion bevorzugt. Alternativ zum Industriemeister können auch Bäcker- und Konditormeister Tätigkeiten auf mittlerer Führungsebene ausüben.

Die Situation in der Sparte *Fleisch und Fleischprodukte* stellt sich ähnlich dar: 22 Prozent der befragten Betriebe sind Großbetriebe, in der Gesamtbranche hat ein Betrieb durchschnittlich 79 Beschäftigte. Mit 39,8 Prozent liegt der Anteil der An- und Ungelernten im Schnitt der befragten Betriebe. Auch hier werden Führungspositionen absehbar eher mit erfahrenen Fachkräften oder Handwerksmeistern besetzt. Die Betriebe können zur Rekrutierung ihres Fach- und Führungskräftebedarf vor allem auf gelernte Fleischer und Flei-

⁵⁷ Vgl. Kapitel 4.3.1

schormeister zurückgreifen.

In beiden letztgenannten Sparten wird von den befragten Experten von einem steigenden Bedarf an einer industriellen Fortbildung ausgegangen, da bereits begonnene Konsolidierungs- und Automatisierungsprozesse weiter fortschreiten und technisches Anlagen Know-how immer wichtiger wird.

In der *Milchindustrie* ist die Aufstiegsfortbildung von mittlerer Bedeutung. Die Sparte ist mit 38 Prozent Großbetrieben (im Sample) und durchschnittlich 179 Mitarbeitern pro Betrieb deutlich industrieller geprägt. Das Qualifikationsniveau ist durchschnittlich. Für eine Führungsposition in der Produktion wird auch weiterhin eher ein Handwerks-/Molkereimeister vorausgesetzt. Mit einem eigenen Verband, der das spartenspezifische Aus- und Fortbildungssystem stetig weiterentwickelt, stehen den Betrieben zahlreiche Alternativen zur Industriemeisterfortbildung zur Verfügung.

In der Sparte *Alkoholfreie Getränke* (Mineralwasser, Erfrischungsgetränke, Fruchtsäfte) entspricht das Qualifikationsniveau dem Durchschnitt: Auffällig ist der hohe Anteil an Hochschulabsolventen. Mit 78 Prozent Großbetrieben im Sample und im Durchschnitt 142 Beschäftigten ist die Herstellung von alkoholfreien Getränken bereits sehr industriell geprägt. Führungspositionen würden hier zukünftig am ehesten mit erfahrenen einschlägigen Fachkräften besetzt werden. Aufgrund fehlender spartenspezifischer handwerklicher Aus- und Fortbildungen und dem Angebot einer spartenspezifischen Industriemeisterfortbildung (Fruchtsaft und Getränke) nutzen drei von neun befragten Betrieben die Aufstiegsfortbildung.

Obwohl das Qualifikationsniveau in der Sparte *Süß- und Dauerbackwaren* mit 48,8 Prozent An- und Ungelernten am niedrigsten ist, hat sich die Industriemeisterfortbildung dort über die Jahre etabliert. Mit 42 Prozent Großunternehmen und durchschnittlich 195 Beschäftigten ist der Konsolidierungsprozess in der Sparte schon weiter fortgeschritten als in den bereits genannten Sparten. Führungspositionen werden vorrangig mit erfahrenen einschlägigen Fachkräften, Hochschulabsolventen und Industriemeistern besetzt. Die industrielle Fortbildung hat sich in dieser Sparte gegenüber handwerklichen Alternativen bereits gut positioniert.

Am relevantesten ist die Aufstiegsfortbildung in der Sparte *Alkoholische Getränke*. Dort ist der Anteil der An- und Ungelernten mit 31,9 Prozent am niedrigsten. Mit 24 Prozent Großbetrieben und durchschnittlich 87 Mitarbeitern ist die Sparte eher mittelständisch geprägt. Auch hier werden Führungspositionen absehbar dennoch eher mit Handwerksmeistern oder erfahrenen Fachkräften besetzt. Trotz der zahlreich vorhandenen alternativen handwerklichen Fortbildungsberufe nutzen die befragten Betriebe der Sparte im Vergleich zu den anderen Sparten die industrielle Aufstiegsfortbildung am häufigsten.

4.4.5 Fazit

Heterogene Bedarfe in einzelnen Sparten und Betrieben

Die Ergebnisse zeigen, dass das Befragungssample die Situation der Gesamtbranche widerspiegelt. In lediglich etwa einem Viertel der befragten Unternehmen sind Industriemeister beschäftigt. Die meisten Industriemeister Lebensmittel sind in den Sparten Alkoholische Getränke und Süß- und Dauerbackwaren beschäftigt. Dabei handelt es sich in der Regel um Industriemeister der FR Lebensmittel. Industriemeister mit der FR Süßwaren werden selbst in Unternehmen der Sparte Süßwaren seltener eingesetzt als der breiter angelegte Industriemeister Lebensmittel. In den noch stark kleinbetrieblich und handwerklich geprägten Sparten Fleisch und Fleischprodukte sowie Backwaren wird die Aufstiegsfortbildung bisher am wenigsten genutzt. Etwa die Hälfte der beschäftigten Industriemeister findet sich auf Positionen der mittleren Führungsebene in der Produktion wieder.

Der betriebliche Bedarf wird von den befragten Verbandsvertretern zum Teil anders einge-

schätzt, als er sich in der Unternehmens-Befragung darstellt. So schätzt der interviewte Vertreter der Milchindustrie die Relevanz der Fortbildung in der Milchindustrie als sehr gering ein, während fast die Hälfte der befragten Unternehmen das Qualifikationsprofil bereits nutzen. Der befragte Experte der Süßwarenindustrie geht davon aus, dass ein Süßwarenbetrieb immer die spartenspezifische Fortbildung (FR Süßwaren) der FR Lebensmittel vorziehen würde. Wie bereits ausgeführt, ist das in der betrieblichen Praxis jedoch nicht der Fall. In der Fleischindustrie deckt sich die Einschätzung des Verbandsvertreters – der die Fortbildung bisher nicht kannte – nicht unmittelbar mit den Ergebnissen der Betriebs-Befragung: Der Anteil der beschäftigten Industriemeister in der Fleischindustrie ist eher gering, die Fortbildung ist den Unternehmen aber durchaus bekannt. Die bisher geringste Bedeutung hat die Fortbildung in der Sparte Backwaren. Allerdings sehen die befragten Experten hier in Zukunft einen steigenden Bedarf an einer industriellen Fortbildung mit Spezifikation Backwaren.

Betriebe mit Industriemeister messen dem Qualifikationsprofil hohe Relevanz bei der Führungskräfteausbildung bei.

Betriebe, die das Qualifikationsprofil bereits nutzen, betonen dessen Relevanz für die Besetzung von Positionen auf der mittleren Führungsebene. Bei diesen Unternehmen handelt es sich hauptsächlich um größere Betriebe, die mitunter über eine stärker diversifizierte Produktpalette verfügen. Die eher breit angelegte Fortbildung Industriemeister FR Lebensmittel deckt somit deren Qualifikationsbedarf deutlich besser ab als den Bedarf von Unternehmen, die nur Produkte einer Sparte produzieren. Unternehmen, die Erfahrung mit dem Qualifikationsprofil haben, äußern zudem keinen grundsätzlichen Veränderungsbedarf. Sie wünschen sich für die Zukunft aber inhaltliche Anpassungen, die die Personalführungskompetenz und Fachkompetenzen stärker gewichten.

Unterschiedliche Gründe für den Nicht-Einsatz von Industriemeistern.

Die Analyse der Gründe, keine Industriemeister zu beschäftigen, bestätigt weitestgehend die bereits in den vorangegangenen Ausführungen beschriebenen Ergebnisse. Am häufigsten werden Fachkräfte mit einer anderen Fortbildung, z. B. Handwerksmeister, anstelle von Industriemeistern eingesetzt. An zweiter Stelle der Gründe steht der nicht den Anforderungen entsprechende Inhalt der Fortbildung. Dies gilt am ehesten, je kleiner ein Betrieb ist. Darüber hinaus geben die Betriebe an, dass sie eher handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten in der Produktion benötigen. Gründe für den verhältnismäßig niedrigen Stellenwert der industriellen Aufstiegsfortbildung scheinen demnach zum einen im fehlenden Bedarf einer industriellen Fortbildung und zum anderen in der breiten Ausgestaltung des Industriemeisters Lebensmittel zu liegen, die vor allem Großbetrieben nützlich ist. Aber nur ca. 5-10 Prozent der Betriebe der Branche sind Großbetriebe. Andere zunächst vermutete Ursachen, wie die fehlende Bekanntheit der Fortbildung, können mit dieser Studie ausgeschlossen werden. Weitere Gründe hingegen sind, dass niedrigschwelliger Weiterbildungsangebote, z. B. fachspezifisch vertiefende Schulungen, den Qualifikationsbedarf mancher Betriebe ausreichend abdecken.

Verschiedene Faktoren beeinflussen Bedarf am Qualifikationsprofil.

Zu vermuten ist, dass der Bedarf an der Aufstiegsfortbildung Industriemeister von verschiedenen Faktoren abhängt. Etwa dem Konsolidierungs- und Automatisierungsgrad: Anwendungsfelder liegen vor allem in Großbetrieben mit größerer Produktpalette, in Betrieben bereits stärker industrialisierter Sparten und/oder mit arbeitsorganisatorisch erweiterten Aufgaben vor. Ein weiterer Faktor ist das insgesamt niedrige Qualifikationsniveau der Branche, was dazu führt, dass auch auf mittlerer Führungsebene die Qualifikationsanforderungen niedriger sind. Schließlich bedingt sicherlich auch das in Punkt 3 beschriebene spartenspezifische Aus- und Fortbildungsangebot die Nachfrage nach der breit angelegten industriellen Aufstiegsfortbildung.

5. Gesamtbewertung und Schlussfolgerungen für die Neupositionierung

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in diesem Kapitel zunächst zusammenfassend bewertet (Abschnitt 5.1). Die mit Blick auf eine mögliche Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung Industriemeister – FR Lebensmittel/FR Süßwaren gezogenen Schlussfolgerungen sind in Form dreier Szenarien in Abschnitt 5.2 beschrieben. Jedes Szenario steht für sich und kann, je nach mittel- und langfristigen Zielen der an der Novellierung beteiligten Akteure, umgesetzt werden.

5.1 Gesamtbewertung der Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren

Die Lebensmittel- oder Ernährungsindustrie ist ein Überbegriff für eine Reihe einzelner Sparten, die ihren Ursprung häufig im Lebensmittelhandwerk haben. Diese Heterogenität der Gesamtbranche und die fehlende gemeinsame Branchenidentität spiegeln sich z. B. in Verbandsstrukturen, Berufsbildern und Aus- und Weiterbildungstraditionen wider.

Die Branche agiert bei den Themen **Nachwuchssicherung und Qualifizierung bisher nicht gesamtstrategisch**. Die Unternehmen der Sparte verfolgen eigene, historisch gewachsene und etablierte Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategien. Die Industriemeisterfortbildung gehört dabei in den meisten Sparten nicht zum bevorzugten Qualifizierungsweg. Sparten-spezifische handwerkliche bzw. landwirtschaftliche Aus- und Fortbildungsberufe bilden häufig die Grundlage der Fach- und Führungskräftegewinnung. Besonders zeigt sich dies in der Fleisch- und Milchindustrie und in Großbäckereien. Mitunter besetzen Betriebe ihre mittlere Führungsebene in der Produktion mit berufserfahrenen Fachkräften ohne weiterführende Qualifizierung. Gründe für die bisher geringe Relevanz der Fortbildung liegen weniger in der fehlenden Bekanntheit. Handlungsleitend ist – neben den spartenspezifischen Fortbildungstraditionen – vielmehr das Motiv der Fachlichkeit, d. h. der Bedarf an handwerklichen und/oder produktspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten. Die Fachlichkeit sowie die Berufserfahrung und sicherlich die Persönlichkeit der Fachkraft werden also stärker gewichtet als die in einer Meisterausbildung erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten.

Die Aufstiegsfortbildung Industriemeister trifft in der Lebensmittelindustrie auf **sehr heterogene Rahmenbedingungen und Bedarfe**. In drei der sieben untersuchten Sparten ist die Aufstiegsfortbildung bereits heute Teil des Rekrutierungsspektrums der Unternehmen. In der Sparte Süß- und Dauerbackwaren ist die industrielle Aufstiegsfortbildung gut etabliert. Vertreter der Sparte haben die Fortbildung mitentwickelt und eine zentrale Fachschule für Süßwaren gegründet. Die Süßwarenindustrie ist zudem geprägt von Mittel- und Großbetrieben. Auffällig ist hier nur, dass die befragten Betriebe mehr Industriemeister der Fachrichtung Lebensmittel als der Fachrichtung Süßwaren beschäftigen. Auch die befragten Betriebe Getränkeindustrie greifen schon heute verstärkt auf die industrielle Fortbildung zurück. In der Sparte Alkoholfreie Getränke (Fruchtsaft, Mineralwasser, Erfrischungsgetränke) hat sich der Industriemeister Lebensmittel neben dem Industriemeister Fruchtsaft gut positioniert. Ein möglicher Grund besteht darin, dass die Betriebe aus dem Bereich Mineralwassergewinnung und Erfrischungsgetränke auf keine alternativen spartenspezifischen Berufe zurückgreifen können. Im Bereich der alkoholischen Getränke ist der Produktionsprozess stark automatisiert, sodass handwerkliche Kenntnisse offenbar nicht ausreichen, um eine qualitätsgesicherte Produktion zu gewährleisten. Die Befragung zeigte auch, dass in den Betrieben, die Erfahrungen mit dem Industriemeister vorweisen, das Qualifikationsprofil als Instrument der Führungskräftegewinnung etabliert ist.

Neben der Spartenzugehörigkeit spielt auch die Betriebsgröße eine Rolle dabei, welche Bedeutung das Qualifikationsprofil hat. Es zeigt sich, dass der inhaltlich breit angelegte Industriemeister bisher eher in größeren Betrieben eingesetzt wird. In diesen, häufig mit

einer breiten Produktpalette am Markt agierenden Unternehmen, entspricht die Aufstiegsfortbildung offensichtlich am ehesten den betrieblichen Anforderungen. Beschäftigte können dadurch flexibel in mehreren Produktionslinien eingesetzt werden. In den eher klein- und mittelständisch geprägten Sparten der Fleischindustrie und im Bereich der Großbäckereien spielt die Fortbildung bisher eine untergeordnete Rolle.

Wird die gegenwärtige Situation betrachtet, so lassen sich zwei Phänomene erkennen: Zum einen reicht vielen Unternehmen – spartenspezifisch unterschiedlich – das Angebot an Fort- und Weiterbildungen grundsätzlich aus, um den Nachwuchs an Führungskräften auf mittlerer Ebene zu decken. Insbesondere solange klein- und mittelständisch strukturierte Betriebe die Wahl haben zwischen einer spartenspezifisch ausgerichteten Fortbildung, wie z. B. dem Molkereimeister, dem Braumeister oder dem Bäckermeister und der eher breit angelegten Industriemeisterfortbildung, bevorzugen sie bisher zumeist die auf ihre spezifischen Anforderungen hin ausgerichteten herkömmlichen Aus- und Fortbildungsberufe. Zum anderen ist das Qualifikationsprofil Industriemeister Lebensmittel in den befragten Betrieben, die Personen mit diesem Qualifikationsprofil beschäftigen, relevant bei der Rekrutierung für die mittlere Führungsebene. Meist handelt es sich dabei um Großbetriebe.

Bereits beobachtbare Industrialisierungsprozesse setzen sich fort und bringen veränderte Qualifikationsanforderungen mit sich. Laut den interviewten Experten steht die Branche vor Bereinigungsprozessen, die mittel- und langfristig mit weiteren Automatisierungsmaßnahmen einhergehen. D. h. die Anforderungen an die mittlere Führungsebene werden sich absehbar verändern und der Bedarf an industrietechnischem Know-how wird weiter steigen. Der Planungshorizont der befragten Betriebe ist allerdings eher kurzfristig: Für die nächsten drei bis fünf Jahre sehen sie häufig keinen Handlungsdruck aufgrund sich verändernder Qualifikationsanforderungen. Daher ist das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer Fortbildung wie dem Industriemeister, der speziell für industrielle Anforderungen ausgelegt ist, in der Branche bislang nur wenig ausgeprägt.

Mittel- und langfristige Herausforderungen der Lebensmittelindustrie sind mit dem besonderen Charakter der Branche in Einklang zu bringen. Mit Blick auf die mittel- und langfristigen Herausforderungen gilt es bei einer Neupositionierung und Neuordnung der Aufstiegsfortbildung folgende Rahmenbedingungen der Branche zu berücksichtigen:

- **Heterogene Branchenstruktur:** Die Branche besteht aus einem Zusammenschluss von historisch gewachsenen Einzelsparten. Eine gemeinsame Branchenidentität scheint in der Breite bisher nicht vorhanden zu sein. Hervorgehoben werden in der Regel die Besonderheiten der Einzelsparten anstatt mögliche Gemeinsamkeiten.

Bei der Neupositionierung könnte daher eine stärkere spartenspezifische Ausrichtung der Fortbildungsinhalte den Rahmenbedingungen der Branche besser entsprechen als ihre Generalisierung.

- **Handwerkstradition:** Die Branche ist stark kleinbetrieblich und mittelständisch geprägt. Handwerkliche Kenntnisse und Fertigkeiten werden hoch geschätzt und von den Betrieben zum Teil als noch relevanter – im Vergleich zu industriell-technischen Kenntnissen und Fertigkeiten – bewertet. Entscheidungsträger in der Produktion sind häufig selbst handwerklich/landwirtschaftlich „sozialisiert“ und neigen dazu, eher den Fortbildungstraditionen zu folgen als z. B. mit der Industriemeisterfortbildung neue Wege einzuschlagen.

Betriebe handwerklich geprägter Sparten erkennen bisher keinen Handlungsdruck, ihre Führungskräftequalifizierung stärker industriell auszurichten. Bislang gelang es ihnen, ihren Bedarf mit den herkömmlichen Qualifikationsprofilen zu decken. Dies bedeutet jedoch nicht, dass aufgrund fortschreitender Automatisierung und sich verändernder Anforderungen mittel- und langfristig kein Handlungsbedarf besteht.

- Fortbildungsvielfalt: Aufgrund der starken Diversifizierung der Branche gibt es eine Vielzahl spartenspezifischer Aus- und Fortbildungsberufe aus Handwerk und Landwirtschaft, die der Industriemeisterfortbildung aus bereits genannten Gründen häufig vorgezogen werden.

Eine stärkere Positionierung der industriellen Fortbildung erfordert zunächst die Sensibilisierung der Unternehmen für die Vorteile der Industriemeisterfortbildung gegenüber handwerklichen Fortbildungsalternativen. Hierzu ist eine Schärfung des Profils notwendig, die der Fortbildung „ein Gesicht“ geben würde.

Für eine Neupositionierung und Novellierung der Fortbildungsordnung sollte deshalb der Grundsatz gelten, dass der Bedarf an Fachlichkeit handlungsleitend ist. Derlei Veränderungen sollten sowohl den Betrieben der einzelnen Sparten als auch deren Beschäftigten dienen. Gleichzeitig gilt es zu bedenken, dass Großbetriebe, die den Industriemeister Lebensmittel bisher am intensivsten nutzen, mit der breit angelegten, wenig spartenspezifischen Ausrichtung der Fortbildung gut zurecht kommen.

Auch wenn die Betriebe, in denen Industriemeister beschäftigt sind, gegenwärtig keinen dringlichen Handlungsbedarf signalisieren und die Mehrzahl der befragten Betriebe das Profil nicht nutzen, da sie derzeit keinen Veränderungsbedarf in Richtung einer stärker industriell ausgerichteten Fortbildung erkennen, bedeutet dies nicht, dass mittel- und langfristige Handlungsbedarf besteht. Erste Signale sind etwa die stärker industrielle Ausrichtung der Ausbildung (FALET) in der Fleischindustrie sowie Überlegungen der Sparte Backwaren, eine eigene industrielle Fortbildung auf den Weg zu bringen.

Während die befragten Betriebe das Qualifikationsprofil zum Großteil kennen, scheint auf Verbandsebene, mit Ausnahme des BDSI, die Fortbildung bisher kaum bekannt zu sein. In den Experteninterviews wurde von Verbands- und Betriebsvertretern der Wunsch geäußert, dass das Qualifikationsprofil plastisch beschrieben werden sollte: „Wofür brauche ich einen Industriemeister Lebensmittel?“, „Was kann der besser als ein Handwerksmeister?“. Für eine erfolgreiche Neupositionierung ist deshalb eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten nötig, um die Inhalte dieser Fortbildung zu kommunizieren und die Bekanntheit des Qualifikationsprofils Industriemeister in der Lebensmittelindustrie zu steigern.

5.2 Schlussfolgerungen für eine Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung Industriemeister FR Lebensmittel/FR Süßwaren

Unabhängig davon, in welcher Form eine Neupositionierung der Aufstiegsfortbildung erfolgt: Die Studie hat gezeigt, dass eine Schärfung des Profils des Industriemeisters sinnvoll ist. Benötigt wird ein intelligentes Modell der Fachlichkeit.

Mit Blick auf mittel- und langfristige Herausforderungen sind unterschiedliche Szenarien denkbar, die Fortbildung einerseits für weniger diversifizierte (kleine und mittlere) Unternehmen attraktiver zu gestalten, d. h. sie ihren betrieblichen Bedürfnissen anzupassen. Und, um die Fortbildung andererseits für Arbeitnehmende interessant zu machen, d. h. ihnen damit berufliche Perspektiven zu eröffnen.

5.2.1 Szenario A: Bestehende Struktur erhalten – mit inhaltlicher Anpassung verbinden

In Szenario A werden die bestehende Struktur der Industriemeisterfortbildung und die der abschließenden Fortbildungsprüfung beibehalten. Eine Modernisierung und Anpassung an sich verändernde betriebliche Anforderungen erfolgt einzig auf der inhaltlichen Ebene. Grundsätzlich bleibt es bei dem bisherigen Industriemeister Lebensmittel mit seiner eher breiten Ausrichtung. Im Zuge der Novellierung und Anpassung der Industriemeisterfortbildung an die handlungsorientierte Struktur (Technik, Organisation, Personal) werden jedoch die Inhalte der Fortbildungsordnung hinsichtlich Aktualität und Gewichtung überprüft.

Das Zusammenwirken von Abschlussprüfung und prüfungsvorbereitenden Lehrgängen ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass am Ende des Fortbildungsprozesses ein den Bedarf der Unternehmen und den beruflichen Entwicklungsvorstellungen der Fortbildungsteilnehmenden entsprechendes Qualifikationsprofil vorhanden ist. Der Fortbildungsverordnung kommt in diesem Zusammenspiel eine hohe Bedeutung zu. Hier sind die für die Abschlussprüfung erforderlichen Inhalte geregelt. Insofern hat sie hohen Einfluss auf die prüfungsvorbereitenden Angebote der verschiedenen Weiterbildungsträger.

Aus den Ergebnisse der Untersuchung lässt sich schließen, dass insbesondere die Themen „Qualitätsmanagement und -sicherung“, „Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz“, „Personalführung“ sowie „fach-/produktspezifische Kenntnisse“ von hoher Relevanz für die Erfüllung der Aufgaben in Positionen der für den Industriemeister Lebensmittel relevanten mittleren Führungsebene sind. Bei diesen Themen handelt es sich um keine neuen Themen. Sie gehören mit zum Kanon der in der derzeitigen Fortbildungsverordnung angeführten Inhalte für die Prüfung. Inwieweit diese in der bisherigen inhaltlichen Ausrichtung jedoch den aktuellen und insbesondere dem zukünftigen Qualifikationsbedarf zufriedenstellend entsprechen, wäre in Form einer tiefergehenden Überprüfung zu klären.

Hier besteht zudem Spielraum seitens der Anbieter der prüfungsvorbereitenden Lehrgänge. In der Studie wurde nicht überprüft, inwieweit die in der Fortbildungsordnung festgelegten Inhalte im Rahmenstoffplan formuliert und vor allen in den einzelnen Fortbildungskursen umgesetzt werden.

Neben dieser auf Aktualität und Gewichtung angelegten Überprüfung vorhandener Inhalte in der Fortbildungsverordnung erfolgt in Szenario A eine inhaltliche Anpassung auf dem Gebiet der Produktionsmanagementsysteme⁵⁸. Wie bereits in anderen industriellen Branchen, so dürften auch in der Lebensmittelindustrie steigende Anforderungen an eine effiziente, effektive und flexible Produktion (steigender Kostendruck, hohe Qualitätsanforderungen) die Bedeutung entsprechender, einschlägiger Kenntnisse ansteigen lassen. Diesbezüglich weist die derzeit gültige Fortbildungsverordnung dieses Themenfeld jedoch nicht auf. Im Rahmen der Novellierung erfolgt – nach einer ausführlichen Analyse der Inhalte der Fortbildungsverordnung – eine Anpassung an diese neuen technologisch bedingten betrieblichen Weiterentwicklungen. Der Rahmenstoffplan ist der Fortbildungsordnung äquivalent anzupassen.

5.2.2 Szenario B: Inhaltliche und strukturelle Anpassung – Stärkung des spartenspezifischen Bedarfs

In diesem Szenario wird an die Ergebnisse aus der Untersuchung angeknüpft, die die hohe Bedeutung der fachspezifischen Kenntnisse beispielsweise in Bezug auf Kenntnisse im Bereich der Rohstoffe und Fertigmassen zum Ausdruck bringen. Es werden darüber hinaus die Spezifika der Branche berücksichtigt, die mit ihrer heterogenen Struktur und auch den unterschiedlichen Kulturen aus Handwerk und Industrie eine differenzierte Herangehensweise angemessen erscheinen lassen.

Szenario B geht dementsprechend einen Schritt weiter als Szenario A und beinhaltet neben einer inhaltlichen Anpassung auch Veränderungen auf der strukturellen Ebene. In dieser Variante wird die Grundstruktur der Aufstiegsfortbildung Industriemeister Lebensmittel im Wesentlichen beibehalten. Allerdings werden spartenspezifische Bedarfe in Form einer Vertiefung, z. B. Backwaren, berücksichtigt. In gewisser Weise lehnt sich dieses Modell an dem an, was mit dem Industriemeister Fachrichtung Süßwaren bereits angelegt ist.

In der Fortbildungsverordnung werden spartenspezifische Bedarfe in Form einer Vertiefung, z. B. Backwaren, berücksichtigt. Diese Vertiefung erfolgt entweder in Form eines optionalen

⁵⁸ Dazu zählen, z. B. TPM-Total Productive Management, Kaizen, OEE-Overall Equipment Efficiency.

Zusatzmoduls oder als verbindliches Element der Prüfungsverordnung, integriert im derzeitigen fachrichtungsspezifischen Teil der Fachrichtung Lebensmittel (z. B. als Schwerpunkt). Eine weitere Option ist die Schaffung eigenständiger Fachrichtungen nach dem Vorbild der bereits bestehenden FR Süßwaren.

Das Szenario inklusive optionalem Zusatzmodul trägt einerseits den in der Branche tätigen Großunternehmen an einer weniger spezifizierten Qualifizierung Rechnung, sowie andererseits den Fortbildungsinteressierten, da eine breitere inhaltliche Ausrichtung deren Beschäftigungsmöglichkeiten über die Sparte Backwaren hinaus erweitert. Das Interesse einiger Unternehmen an einem konkret auf die jeweilige Sparte bezogenen spezifischen Qualifikationsprofil würde jedoch bei einer fachspezifischen Vertiefung als Schwerpunkt oder möglicherweise als eigene Fachrichtung stärker berücksichtigt werden.

Ähnlich wie in Szenario A ausgeführt, so erfolgt auch in Szenario B aufgrund der zu erwartenden Veränderungen in der Lebensmittelindustrie infolge der technischen Weiterentwicklungen eine Anpassung der derzeitigen Inhalte, sowohl was deren Aktualität angeht, als auch im Hinblick auf die Gewichtung der verschiedenen inhaltlichen Themen. Es wird auch geprüft, welche neuen inhaltlichen Themen ergänzt werden müssen.

Aufgrund der in 5.1. beschriebenen Rahmenbedingungen der Branche bietet sich dieses Modell vermutlich nicht für alle Sparten gleichermaßen an. Die Sparte Milchindustrie mit ihrer Vielzahl an eigenständigen Aus- und Fortbildungsberufen würde sich, aus heutiger Sicht, nicht in einer Fachrichtung des Industriemeisters wiederfinden. Vorstellbar wäre das Modell mit eigenständigem Spartenbezug etwa für die Sparten:

- *Süß- und Dauerbackwaren:* Eine Fachrichtung „Süßwaren“ gibt es bereits und wird von der Sparte gut angenommen.
- *Backwaren:* Aus dieser Sparte wird der Bedarf an einem industriellen Fortbildungsberuf, der fachspezifisch ausgerichtet ist, bereits signalisiert.
- *Alkoholfreie Getränke:* Die Sparte nutzt den Industriemeister Lebensmittel und Fruchtsaft und Getränke bereits. Die Fortbildung zum Getränkebetriebsmeister nach § 54 ist eine spartenspezifische „Quasi-Industriemeister-Fortbildung“. Eine Konkretisierung und Schärfung des Profils „Alkoholfreie Getränke“ innerhalb der Industriemeister-Fortbildung wäre denkbar.
- *Fleisch und Fleischprodukte:* Die Sparte signalisiert mit ihrem Engagement für die Anpassung der Fachkraft für Lebensmitteltechnik auf die Bedarfe der Fleischindustrie die Notwendigkeit einer stärker industriellen Ausrichtung, die auch in Form der Industriemeisterfortbildung aufgegriffen werden könnte.
- *Alkoholische Getränke:* Die Sparte verfügt zwar über zahlreiche spezifische Aus- und Weiterbildungsberufe. Gleichzeitig ist sie innerhalb des untersuchten Samples die Sparte mit dem größten Anteil an Betrieben mit Industriemeistern.

Eine Ausgestaltung von Szenario B könnte wie folgt aussehen: Neben dem fachrichtungsübergreifenden Teil⁵⁹, der für alle Industriemeisterfortbildungen gilt – gleichgültig, ob es sich dabei um Metall, Elektro etc. handelt – wird zusätzlich ein für alle Sparten bzw. die Branche „Lebensmittel“ geltender allgemeiner Teil vorgesehen. Dieser Allgemeine Teil enthält die in der Untersuchung spartenübergreifend als relevant bewerteten Kenntnisse und Fertigkeiten. Dazu zählen u. a.:

- Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz in der Lebensmittelindustrie

⁵⁹ In diesem Teil sind abgedeckt: kostenbewusstes Handeln (BWL), rechtsbewusstes Handeln (Umwelt- und Arbeitsrecht), Zusammenarbeit im Betrieb (Personalführung)

- Kenntnisse in der Qualitätssicherung/Lebensmittelsicherheit und einschlägiger Rechtsvorschriften der Lebensmittelindustrie
- Ggf. vertiefte Kenntnisse im Personalmanagement und in der Personalführung
- Kenntnisse von Managementsystemen in der Produktion (z. B. Kaizen, Total Productive Management, Overall Equipment Efficiency)
- Warenannahme und Wareneingangskontrolle
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Projektmanagement, IT-Kenntnisse (MS Office/SAP)

Ergänzend können die als relevant bewerteten fachspezifischen Kenntnisse und Fertigkeiten z. B. in mehreren Schwerpunkten tiefergehend vermittelt werden. Dazu zählen u. a.:

- Herstellung von Roh- und/oder Fertigmassen
- Fertigungstechnik, Betriebstechnik
- Produktentwicklung

Szenario B schafft also industrielle, spartenspezifische Fortbildungsalternativen zu den bisher präferierten handwerklichen Meisterfortbildungen. Die Unternehmen der Sparten haben damit die Wahl zwischen handwerklichen und industriellen Qualifikationsprofilen zur Sicherstellung ihres Führungskräftenachwuchses.⁶⁰

5.2.2 Szenario C: Durchlässig und flexibel – die Fortbildungsverordnung der Zukunft

Szenario C beinhaltet die weitestgehenden Vorschläge zur Zukunft des Industriemeisters Lebensmittel. Ausgangspunkt dieses Szenarios bildet die Überlegung, das im Berufsbild des Industriemeisters Lebensmittel eingebundene Qualifikationsprofil sowohl für Weiterbildungsinteressierte als auch für an hochqualifizierten Beschäftigten interessierte Unternehmen zu gestalten. Hier fließen zudem aktuelle berufs- und weiterbildungspolitische Überlegungen ein, die eine Weiterentwicklung der hohen Qualität des beruflichen Aus- und Weiterbildungssystems mit Blick auf weiterqualifizierende hochschulische Bildungsgänge beinhalten.

Aufgrund der Öffnung der Hochschulen für beruflich Qualifizierte auch ohne klassische schulische Hochschulzugangsberechtigung gewinnt die Möglichkeit des Hochschulzugangs aufgrund beruflicher Qualifikationen an Bedeutung und trägt zur Attraktivitätssteigerung beruflicher Fortbildungsabschlüsse bei. Die ebenfalls zu beobachtende Entwicklung, dass immer mehr Hochschulen berufsbegleitend studierbare Studiengänge anbieten und deren Praxisbezug betonen sowie die Anrechnung beruflicher Kompetenzen als Anreiz zur Gewinnung der Zielgruppe beruflich Qualifizierte herausstellen, macht ebenfalls deutlich, dass es sich lohnt, in diese Richtung bei der Weiterentwicklung des Industriemeisters zu denken.

Dieses Szenario beinhaltet neben den bereits in Szenario A und Szenario B beschriebenen inhaltlichen Anpassungen darüber hinausgehende Modifikationen. Auch hier erfolgt eine Einbeziehung neuer Entwicklungen, was u. a. die Kenntnisse einschlägiger Produktionssysteme angeht. Bei dieser inhaltlichen Anpassung wird dabei auch an die Möglichkeit gedacht, dass mit dem Industriemeister die berufliche Weiterentwicklung von Fortbildungsinteressierten nicht abgeschlossen sein muss, sondern durchaus als weiterer Schritt in der beruflichen Entwicklung die Aufnahme eines Hochschulstudiums in Frage

⁶⁰ Es können nur Aussagen zu den in der Studie einbezogenen Sparten der Lebensmittelindustrie getroffen werden. Inwiefern auch andere, beschäftigungsmäßig kleinere Sparten, von einer spartenspezifischen, industriellen Fachrichtung profitieren könnten, müsste im weiteren Verlauf noch geklärt werden.

kommen kann.

Diese Weiterentwicklung der Aufstiegsfortbildung zum Industriemeister in Richtung eines hochschulischen Abschlusses könnte z. B. darin bestehen, dass die im Prüfungsfach „Grundlagen für kostenbewusstes Handeln“ – in dem es um volks- und betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse sowie um Kenntnisse auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung geht – enthaltenen Inhalte so ausgestaltet werden, dass sie, bei einer späteren Aufnahme beispielsweise eines betriebswirtschaftlichen Studiums, auf Module des Studiengangs angerechnet werden können. Dabei muss es sich nicht zwingend um hochschulische Weiterentwicklungen in Richtung betriebswirtschaftlicher Studiengänge handeln. Es ist auch denkbar, dass die im Prüfungsteil „Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnik“ enthaltenen technischen Grundkenntnisse des Prüfungsfaches „Betriebstechnik“ bei der Aufnahme eines technischen Studiengangs angerechnet werden können. Verschiedenste Anrechnungsverfahren sind entwickelt und erprobt und finden bereits vielfach Anwendung.

Neben den inhaltlichen Anpassungen sieht Szenario C weitreichende strukturelle Änderungen vor: In diesem Modell finden sich die Inhalte der in der Prüfungsverordnung ausgewiesenen Teilbereiche in Form von Bausteinen wieder. Jeder dieser Bausteine kann einzeln geprüft und mit einem eigenen Zertifikat abgeschlossen werden. Der zeitliche Rahmen, in dem die Prüfungsleistungen erbracht werden, ist von den Prüflingen frei wählbar. Die einzelnen Module sind – je nach betrieblichen Anforderungen oder auch persönlichen Weiterbildungsbedarfen – frei kombinierbar. Diese Struktur ermöglicht auch den Erwerb von Qualifikationen aus den verschiedenen Einzelsparten. Auf diese Weise wird es möglich sein, dass eine Fachkraft, nach Abschluss ihrer Fortbildung in den Schwerpunkten Milch, Fleisch und Backwaren, nach einigen Jahren, ihre Kompetenzen über den Baustein Alkoholfreie Getränke weiter entwickelt.

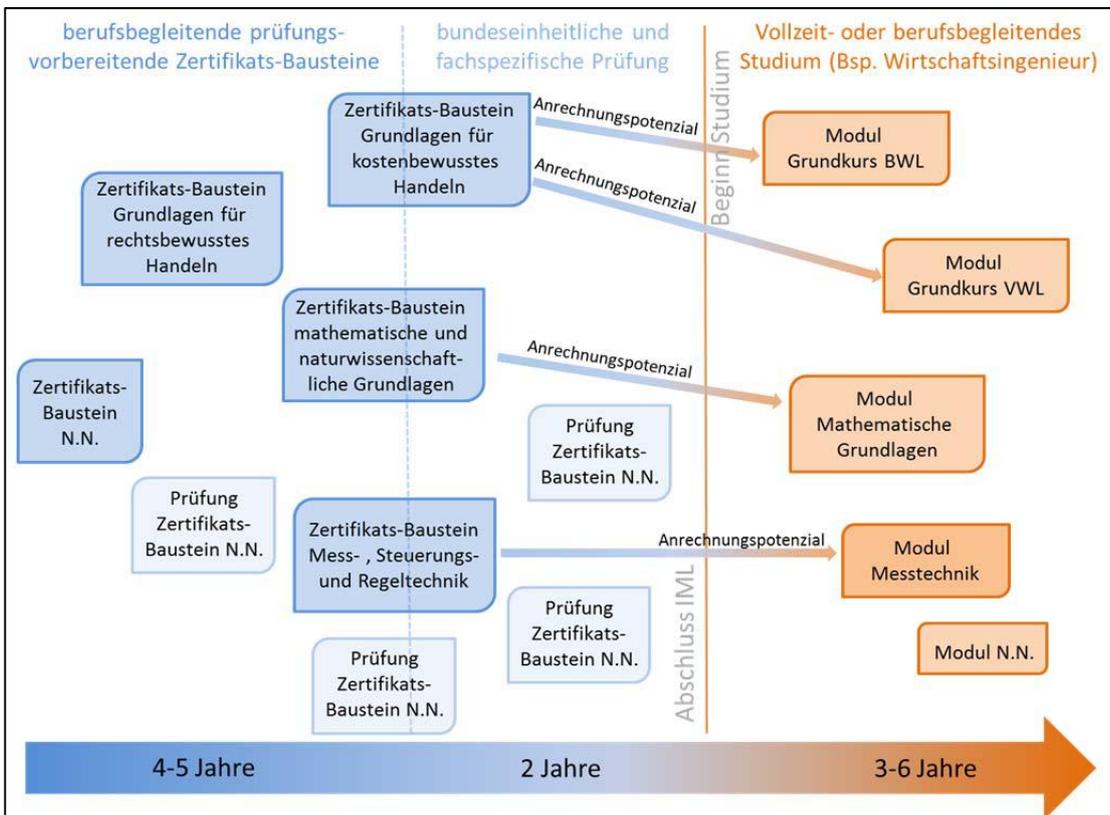


Abbildung 40: Übersicht Szenario C

Dieses Konstrukt eines zeitlich und inhaltlich flexibel gestaltbaren Zertifikats-Baustein-Konzepts kommt in mehrfacher Hinsicht sowohl den Interessen der Fortbildungsinteressier-

ten als auch den der Unternehmen entgegen. Für die Fortbildungsinteressierten sinkt die Einstiegsschwelle in eine Fortbildung zum Industriemeister. Die Option, flexibel zwischen einzelnen Zertifikatsbausteinen auswählen zu können, dürfte die Einstiegsschwelle für Fortbildungsinteressierte senken. Des Weiteren erhöht dieser Ansatz die Beschäftigungsmöglichkeiten von Arbeitnehmern, weil sie auf diese Weise die Möglichkeit haben, ihr Kompetenzspektrum auf eine breitere Basis zu stellen und somit auch spartenübergreifend einsetzbar zu sein.

Der Nutzen für Unternehmen liegt beispielsweise darin, dass benötigte spezifische Qualifikationen vergleichsweise kurzfristig in das Unternehmen transferiert werden können, indem die Beschäftigten nur den entsprechenden Baustein absolvieren und sich nicht auf einen kompletten Fortbildungskurs festlegen müssen. Dies entspricht auch der in der Studie zum Ausdruck kommenden eher kurz- bis mittelfristigen Planungsperspektive der Unternehmen.

Literatur

- ANG – Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss (2013): ANG-Arbeits-Panel 2013 für 2012. Online: www.ang-online.com/ang-arbeits-panel.html (Zugriffsdatum: 09.07.2013)
- BDVF – Bundesverband der Deutschen Fleischwarenindustrie e.V. (2013): In Zahlen. Online: www.bvdf.de_zahlen (Zugriffsdatum: 1.8.2013)
- Benholz, P.; Preiß, H. (2013): Entwicklung neuer Services in Lehre und Praxis – ein Abgleich von personellem Angebot und Nachfrage. In: Wirtschaftsinformatik Proceedings, 118/2013
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2013): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013. Bonn
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2012a): Aufstieg durch berufliche Fortbildung. Deutscher Hintergrundbericht zur OECD-Studie „Skills beyond School“. Bonn
- BMELV – Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2013): Statistik und Berichte. Online: www.bmelv-statistik.de (Zugriffsdatum: 1.8.2013)
- Bogner, A.; Menz, W. (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder. Wiesbaden, S. 61-98
- Bryman, A. (1992): Quantity and Quality in Social Research. London
- Bundesagentur für Arbeit (2012): Lebensmittelbranche – Branche mit wachsendem Bedarf. [01.02.2012, Online: www.abimagazin.de/arbetsmarkt/branchenreports/lebensmittelbranche08556.htm](http://www.abimagazin.de/arbetsmarkt/branchenreports/lebensmittelbranche08556.htm) (Zugriffsdatum: 15.10.2013)
- BVE – Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2012): Ernährungsindustrie 2012. Berlin
- BVE – Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2013): Jahresbericht 2012/2013. Berlin
- Deeke, A. (1995): Experteninterviews – ein methodologisches und forschungspraktisches Problem. Einleitende Bemerkungen und Fragen zum Workshop. In: Brinkmann, C.; Deeke, A.; Völkel, B. (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktische Erfahrungen. Nürnberg, S. 7-22
- Denzin, N. K. (1977): The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. New York
- Dietzen, A. & Kloas, P.-W. (1999): Stellenanzeigenanalyse – eine effektive Methode zur Früherkennung des Qualifikationsbedarfs. In: Alex, L.; Bau, H. (Hrsg.), Wandel beruflicher Anforderungen. Der Beitrag des BIBB zum Aufbau eines Früherkennungssystems Qualifikationsentwicklung, Bielefeld, S. 13-33.
- DIHK (2012): DIHK – Fortbildungsstatistik 2012
- Einig, K., Zaspel, B.; Jonas, A. (2009): Methoden-Mix für die Evaluation von Regionalplänen. In: Ökonomie und Planung der Flächennutzung - Diskussionspapier Reihe, 09-05. Göttingen, S. IV-22

- Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiel, L. v. & Wolff, S. (Hrsg.), Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim, Beltz, S. 147-173
- Flick, U. (2008): Triangulation: Eine Einführung. Wiesbaden
- Fraunhofer- Institut für Verfahrenstechnik und Verpackung IVV (2010): Studie zum Innovationssektor Lebensmittel und Ernährung. Freising
- Gläser, J.; Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden
- Greene, J. C. (2007): Employing mixed-method in Evaluation. Centers for disease control – American Evaluation Association. Summer Evaluation Institute. Workshop-Unterlagen. Juni 2007
- Hall, A. (2001): Neue Aufgabenfelder und zukünftige Qualifikationsanforderungen: Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen durch Betriebsbefragungen. In: BWP 3/2001, S. 31-35
- IG Metall (2013): Beschäftigtenbefragung „Arbeit: sicher und fair!“. Ergebnisse, Zahlen, Fakten
- Jones, P. (2012): Der „neue Industriemeister“ in der betrieblichen Praxis. Evaluation der handlungsorientierten Fortbildung im industriellen Metallbereich. In: Wissenschaftliche Diskussionspapiere des BIBB, Heft 136, Bonn
- Käpplinger, B.; Kulmus, C.; Haberzeth, E. (2013): Weiterbildungsbeteiligung Anforderungen an eine Arbeitsversicherung. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung
- Kelle, U.; Erzberger, C. (2005): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz. In: Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 4. Aufl., Hamburg, S. 299-309
- Krumm, Th.; Kuckartz, U.; Noetzel, Th.; Rädiker, S.; Westle, B. (2009): Ausgewählte spezielle Verfahren und Studienformen. In: Westle, B. (Hrsg.): Methoden der Politikwissenschaft. Baden-Baden, S. 325-362
- Lamnek, S. (1998): Gruppendiskussion. Theorie und Praxis. Weinheim
- Lamnek, S. (2000): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. München, Weinheim
- Lawrenz, F. & Huffman, D. (2002): The archipelago approach to mixed method evaluation. In: American Journal of Evaluation, Vol. 23, S. 331-338
- LZnet - LebensmittelZeitung.net (2013): "Wir müssen dafür sorgen, dass das Wissen in den Betrieben nicht veraltet". Interview mit Michael Andritzky, Hauptgeschäftsführer des Verbands der Ernährungswirtschaft (VdEW). Online: www.lebensmittelzeitung.net/news/karriere/Dafuer-sorgen-dass-das-Wissen-nicht-veraltet_102313.html (Zugriffsdatum: 15.1.2014).
- Mayring, P., 2001. Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse (Volume 2, No. 1, Art. 6). Verfügbar unter: www.qualitative-research.net/fqs (Zugriffsdatum: 15.12.2013).
- Mayring, P. (2004): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Hamburg, S. 468-475
- Meuser, M.; Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden, S. 71-93

- MIV – Milchindustrie-Verband (2012): Geschäftsbericht 2011/2012. Einblick, Analysen & Perspektiven. Berlin
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2012a): Branchenbericht 2012 des Backgewerbes
- NGG – Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (2012b): Branchenbericht 2012 der Süßwarenindustrie
- Pahl, J.-P.; Herkner, V. (Hrsg.) (2010): Handbuch Berufliche Fachrichtungen. Bielefeld
- Rammstedt, B. (2004): Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: eine Einführung. In: How-to-Reihe 12. Mannheim
- Sailer, M. (2009): Anforderungsprofile und akademischer Arbeitsmarkt. Die Stellenanzeigenanalyse als Methode der empirischen Bildungs- und Qualifikationsforschung. In: Konrad, F. M. (Hrsg.), Erziehung & Bildung – Eichstätter Studien. Münster: Waxmann
- Schnell, R., Hill, P. B.; Esser, E. (1999): Methoden der empirischen Sozialforschung. München
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): Weiterbildung. Ausgabe 2012. Wiesbaden
- Strecker, A. (2012): Der Aufschwung erreicht die Branche – In der Ernährungsindustrie ist 2012 mit zahlreichen Übernahmen zu rechnen. In: Lebensmitteltechnik, 1-2/2012, S. 27-29
- Tiemann, M.; Helmrich, R. (2010): Die 54 Berufsfelder des BIBB – Grundlage für wissenschaftliche Analyse von Berufswandel und Berufswechsel. BWP 4/2010
- Uhly, A. (2012): Erläuterungen zum „Datensystem Auszubildende“ (DAZUBI). Gruppen (Aggregaten) von Ausbildungsberufen. BIBB (Hrsg.), Bonn
- VDF – Verband der Fleischwirtschaft e.V. (2012): Jahresbericht 2011/2012. Bonn
- Westpfahl, P.; Padur, T. (2011): Evaluation der handlungsorientierten Weiterbildung im industriellen Metallbereich – der „neue“ Industriemeister in seiner betrieblichen Praxis. Abschlussbericht/Management Summary. Bonn
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt a. M.
- Wünsche et. al. (2011): Betriebliche Qualifikationsbedarfsdeckung im Fachkräftebereich wachsender Beschäftigungsfelder - PEREK. Abschlussbericht. Bonn.
- ZDM – Zentralverband Deutscher Milchwirtschaftler e.V. (2012): Bildungsbericht 2011/2012. Berlin

Anlagenübersicht

Anlage 1 – Leitfaden explorative Experteninterviews

Anlage 2 – Fragebogen CATI-Befragung

Anlage 3 – Übersicht Forschungsfragen

Anlage 4 – Übersicht branchenrelevanter Weiterbildungsangebote

Anlage 1 – Leitfaden explorative Experteninterviews

LEITFADEN FÜR EXPERTENINTERVIEW

Aufstiegsfortbildung in der Lebensmittelindustrie

Ausgangslage und Ziele der Experteninterviews

Ausgangslage für die Studie zur Neupositionierung und der Aufstiegsfortbildung in der Lebensmittelindustrie, die wir zusammen mit der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH, im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) durchführen, ist ein erkennbarer Widerspruch zwischen der Größe und wirtschaftlichen Bedeutung der Lebensmittelindustrie und den verhältnismäßig geringen Teilnehmerzahlen an der Fortbildung zum Industriemeister Lebensmittel/Süßwaren.

In den ersten Interviews mit Experten aus Verbänden und Unternehmen sollen mögliche Gründe für diese Diskrepanz diskutiert werden und erste Hinweise für daraus abzuleitende Schlussfolgerungen gesammelt werden.

Das Gespräch gliedert sich in vier Abschnitte:

- A. Wirtschaftliche Lage, Branchenstruktur, Aus- und Weiterbildungssituation und Beschäftigungsperspektiven
- B. Funktionen, Tätigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationsprofile (Abschlüsse) von Fachkräften auf mittlerer Führungsebene im Allgemeinen und den Industriemeistern im Besonderen
- C. Rekrutierungs- und Entwicklungswege in der Branche
- D. Perspektivische Entwicklung des Kompetenz- und Qualifikationsbedarfs auf der mittleren Fach- und Führungskräfteebene

Auf dieser Basis werden im Herbst dieses Jahres 250 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus Unternehmen der verschiedenen Teilbranchen der Lebensmittelindustrie telefonisch befragt.

Ergebnis der Untersuchung soll eine Materialsammlung sein, die das BIBB und das BMBF als Entscheidungsgrundlage für eine Bewertung und Neupositionierung des Fortbildungsberufs Industriemeister nutzen kann.

Daten:

| | |
|--------------------------------|--|
| Organisation: | |
| Interviewpartner und Funktion: | |
| Datum: | |

| A) Wirtschaftliche Lage, Beschäftigungsperspektiven und -wege sowie Aus- und Weiterbildungssituation | |
|---|--|
| Leitfrage | Inhaltliche Konkretisierung |
| A.1: Wie lässt sich die aktuelle und zukünftige wirtschaftliche Lage in der Lebensmittelindustrie prägnant beschreiben? | <ul style="list-style-type: none"> • Stabilität der Branche? • Neue Geschäftsfelder? • Worauf basieren die Verbandsdaten? eigene Zahlen, stat. Bundesamt • Welche Wirtschaftszweige werden zur Ernährungsindustrie gezählt (BVE)? |
| A.2: Wie sieht die Beschäftigungsstruktur in ihrer Sparte/der Lebensmittelindustrie genau aus bezogen auf Qualifikationsprofile? | <ul style="list-style-type: none"> • Verteilung der Beschäftigten auf An-/Ungelernte, Fachkräfte, Meister/Techniker, Akademiker |
| A.3: Welche Beschäftigungsperspektiven bestehen auf dieser Basis aus heutiger Sicht? <i>[differenziert nach formalem Niveau]</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Absehbarer Bedarf an An-/Ungelernten, Fachkräften, Meistern/Technikern, Bachelor/Master? |
| A.4: Bitte beschreiben Sie die Aus- und Weiterbildungssituation in ihrer Sparte der Lebensmittelindustrie | <ul style="list-style-type: none"> • Welche Aus- und Fortbildungsberufe werden bevorzugt von den Unternehmen ausgebildet? • Welche Aus- und Fortbildungsberufe werden bevorzugt von den Beschäftigten nachgefragt? • Gibt es branchen- oder betriebsinterne Aus- und Weiterbildungen? ohne Zertifikate bzw. nur betriebliche Zertifikate/Teilnahmebescheinigung |
| A.5: In welchen Sparten der Lebensmittelindustrie werden Industriemeister hauptsächlich ausgebildet und eingesetzt? | |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|---|--|
| Variante 1 Unternehmen <u>ohne</u> Industriemeister | |
| B.1: Welche Funktionen/Positionen/Aufgaben übernehmen Fach- und Führungskräfte auf der unteren bzw. mittleren Managementebene? | Mögliche Antwortkategorien <ul style="list-style-type: none"> • Untere/mittlere Führungsposition: Produktionsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter, Schichtleiter, Vorarbeiter, • Fachexperte in der Arbeitsvorbereitung oder Qualitätskontrolle • Fachexperte: Technische Spezialaufgabe/Fachaufgabe in der Produktion • Fachexperte im technischen Service, in der Kundenberatung und -betreuung • Hauptamtlicher Ausbilder |
| B.2: Welche Tätigkeiten führen diese Fachkräfte auf der mittleren Fach-/Führungsebene in der Branche x in Ihrem Unternehmen aktuell aus? | Mögliche Antwortkategorien <i>Betriebswirtschaftliche Tätigkeiten:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschlag von Investitionen auf Basis von Analysen im Produktionsbereich, • Berücksichtigung Markttrends/Konkurrenzangebote sowie Qualität/Besonderheiten der Rohstoffe • Kontrolle der Kostenentwicklung (Kennzahlen) • Angebotsvergleich für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe • Kontrollieren von Waren • Verhandeln mit Lieferanten und disponieren • Liefertermine und -bedingungen überwachen <i>Tätigkeiten in der Umsetzung rechtlicher Vorgaben:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle von Auflagen/Vorschriften des Lebensmittel- bzw. Hygienerechts • Umsetzung von Arbeitssicherheits- und Umweltschutzmaßnahmen <i>Tätigkeiten in der Produktentwicklung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung/Verbesserung von Rezepturen, • Anpassung von Rezepturen nach Rücksprache mit Kunden/Lieferanten • Geruchs-/Geschmacksproben sowie biologische/chemische Untersuchungen <i>Technische Tätigkeiten in der Produktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Planen/Koordination der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln • Sicherstellung der Betriebsbereitschaft von Werkstoffen/Anlagen/Werkzeuge/Hilfsmittel sowie Mess-/Prüfgeräte in der Lebensmittelproduktion • Produktionsschritte/Bearbeitungsformen testen, bewerten und festlegen • Maßnahmen zu Qualitätssicherung in der Produktion (Messen, Prüfen, Kontrollieren) |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|--|---|
| Variante 1 Unternehmen <u>ohne</u> Industriemeister | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sensorische Prüfungen/Tests durchführen • Wartungsintervalle für Anlagen festlegen • Dokumentation von Verläufen, Vorfällen • Direkte Tätigkeiten an Maschinen und Anlagen <p><i>Tätigkeiten im Bereich Personal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Führen/Anleiten von Mitarbeitern • Fördern/Ausbilden der beruflichen Qualifikation von Mitarbeitern /Nachwuchsfachkräften • Mitwirkung an Personaldisposition/-planung im Verantwortungsbereich • Maßnahmen zu Qualitätssicherung und Kontrolle von Arbeitsleistung |
| B.3: Inwieweit hat sich die Tätigkeiten in den letzten 5-10 Jahren verändert? | <ul style="list-style-type: none"> • Kamen neue Tätigkeiten hinzu oder sind welche weggefallen? Z. B. aufgrund neuer Marktentwicklungen/Produkte oder technologischer Entwicklungen (neue Fertigungsverfahren, Produktionsanlagen); Umstellung der Arbeitsorganisation, Internationalisierung • Sind die Tätigkeiten komplexer geworden? Z. B. aufgrund rechtliche Veränderungen oder technologischer Entwicklungen |
| <p>B.4: Welche Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten (Qualifikationsanforderungen) benötigt eine Fach-/Führungskraft für diese Tätigkeiten/Funktion?</p> <p><i>[Aufgabe des Interviewers: genannte Anforderungen in Kompetenzen übersetzen]</i></p> | <p>Mögliche Antwortkategorien</p> <p>Qualifikationsanforderungen = Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten => Kompetenzen in/bei der...</p> <p>Betriebswirtschaftliche / Rechtliche Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalkulation • Kosten – und Leistungsrechnung • Auftragssteuerung • Einkauf • Warenannahme und Wareneingangskontrolle • Lagerwirtschaft • Beschaffung von Roh-/Hilfs- und Betriebsmitteln • Lebensmittelrecht <p>Produktionstechnische/-prozessuale Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsvorbereitung • Maschinen- und Anlageneinrichtung • Fertigungssteuerung • Qualitätssicherung/-prüfung • Fertigungstechnik • Verpackungstechnik |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|--|--|
| Variante 1 Unternehmen <u>ohne</u> Industriemeister | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Konservierungstechnik • Lebensmitteltechnologie (Getreidetechnologie, Bäckereitechnologie, Süßwarentechnik) • Labortechnik und -arbeiten/ Lebensmitteluntersuchung • Lebensmittelhygiene sicherstellen • Abfüllen <p>Kompetenzen bei der Produktherstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Rezepturen • Verarbeitung von Roh- oder Fertigmassen • Herstellung von Roh- oder Fertigmassen (dazu zählt dann auch Kakao) • Herstellung von Lebensmittelerzeugnissen <p>Kompetenzen in Bereich Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Abteilungs-/Bereichsleitung |
| <p>B.5: Inwiefern könnte sich das Tätigkeitsspektrum auf der mittleren Fach-/Führungsebene in den nächsten 5-10 Jahren verändern?</p> <p>Was muss die Fachkraft auf der mittleren Ebene im Jahr 2020 wissen und können?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kommen absehbar neue Tätigkeiten hinzu oder fallen weg? Z. B. aufgrund von Marktentwicklungen oder technologischer Entwicklungen • Werden die Tätigkeiten komplexer? Z. B. aufgrund rechtliche Veränderungen, Internationalisierung oder technologischer Entwicklungen |
| <p>B.6: Mit welchen Qualifikationsprofilen werden diese Funktionen und Aufgaben ausgeführt?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • z. B. erfahrene Fachkräfte, Techniker, Handwerksmeister, Bachelorabsolventen (Technologen, Ingenieure, Chemiker) • Bestehen Unterschiede nach Unternehmensgrößen? • Unterscheidung nach handwerklichen/industrieller Qualifikation relevant? |
| <p>B.7: Bestehen inhaltliche/fachliche Überschneidungen/Unschärfen zwischen den Qualifikationsprofilen im Hinblick auf die auszuführenden Tätigkeiten?</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Wenn <u>nein</u>: D.h. die Qualifikationsprofile können konkreten Tätigkeitsfeldern/Aufgabenbereichen zugeordnet werden? • Wenn <u>ja</u>: Nach welchen Kriterien werden einzelne Qualifikationsprofile bestimmten Aufgabenbereichen zugeordnet? • Wenn <u>ja</u>: Wie bewerten Sie diese fehlende Trennschärfe? |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|--|--|
| Variante 2 Unternehmen <u>mit</u> Industriemeister | |
| B.1: Welche Funktionen/Positionen/Aufgaben übernehmen Industriemeister auf der unteren bzw. mittleren Managementebene? | Mögliche Antwortkategorien <ul style="list-style-type: none"> • Untere/mittlere Führungsposition: Produktionsleiter, Gruppenleiter, Teamleiter, Schichtleiter, Vorarbeiter, • Fachexperte in der Arbeitsvorbereitung oder Qualitätskontrolle • Fachexperte: Technische Spezialaufgabe/Fachaufgabe in der Produktion • Fachexperte im technischen Service, in der Kundenberatung und -betreuung • Hauptamtlicher Ausbilder |
| B.2: Welche Tätigkeiten führen Industriemeister auf der mittleren Fach-/Führungsebene in der Branche x Ihrem Unternehmen aktuell aus? | Mögliche Antwortkategorien <i>Betriebswirtschaftliche Tätigkeiten:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschlag von Investitionen auf Basis von Analysen im Produktionsbereich, • Berücksichtigung Markttrends/Konkurrenzangebote sowie Qualität/Besonderheiten der Rohstoffe • Kontrolle der Kostenentwicklung (Kennzahlen) • Angebotsvergleich für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe • Kontrollieren von Waren • Verhandeln mit Lieferanten und disponieren • Liefertermine und -bedingungen überwachen <i>Tätigkeiten in der Umsetzung rechtlicher Vorgaben:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Kontrolle von Auflagen/Vorschriften des Lebensmittel- bzw. Hygienerechts • Umsetzung von Arbeitssicherheits- und Umweltschutzmaßnahmen <i>Tätigkeiten in der Produktentwicklung:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung/Verbesserung von Rezepturen, • Anpassung von Rezepturen nach Rücksprache mit Kunden/Lieferanten • Geruchs-/Geschmacksproben sowie biologische/chemische Untersuchungen <i>Technische Tätigkeiten in der Produktion:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Planen/Koordination der Herstellung von Nahrungs- und Genussmitteln • Sicherstellung der Betriebsbereitschaft von Werkstoffen/Anlagen/Werkzeuge/Hilfsmittel sowie Mess-/Prüfgeräte in der Lebensmittelproduktion • Produktionsschritte/Bearbeitungsformen testen, bewerten und festlegen • Maßnahmen zu Qualitätssicherung in der Produktion (Messen, Prüfen, Kontrollieren) |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|---|--|
| Variante 2 Unternehmen <u>mit</u> Industriemeister | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Sensorische Prüfungen/Tests durchführen • Wartungsintervalle für Anlagen festlegen • Dokumentation von Verläufen, Vorfällen • Direkte Tätigkeiten an Maschinen und Anlagen <p><i>Tätigkeiten im Bereich Personal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Führen/Anleiten von Mitarbeitern • Fördern/Ausbilden der beruflichen Qualifikation von Mitarbeitern /Nachwuchsfachkräften • Mitwirkung an Personaldisposition/-planung im Verantwortungsbereich • Maßnahmen zu Qualitätssicherung und Kontrolle von Arbeitsleistung |
| B.3: Inwieweit haben sich die Tätigkeiten der Industriemeister in den letzten 5 Jahren verändert? | <ul style="list-style-type: none"> • Kamen neue Tätigkeiten hinzu oder sind welche weggefallen? Z. B. aufgrund neuer Marktentwicklungen/Produkte oder technologischer Entwicklungen (neue Fertigungsverfahren, Produktionsanlagen); Umstellung der Arbeitsorganisation • Sind die Tätigkeiten komplexer geworden? z. B. aufgrund rechtliche Veränderungen oder technologischer Entwicklungen |
| B.4: Welche Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten (Qualifikationsanforderungen) benötigt ein Industriemeister für diese Tätigkeiten/Funktion? <i>[Aufgabe des Interviewers: genannte Anforderungen in Kompetenzen übersetzen]</i> | <p>Mögliche Antwortkategorien</p> <p>Qualifikationsanforderungen = Kenntnisse, Fertigkeiten, Fähigkeiten => Kompetenzen in/bei der...</p> <p>Betriebswirtschaftliche / Rechtliche Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalkulation • Kosten – und Leistungsrechnung • Auftragssteuerung • Einkauf • Warenannahme und Wareneingangskontrolle • Lagerwirtschaft • Beschaffung von Roh-/Hilfs- und Betriebsmitteln • Lebensmittelrecht <p>Produktionstechnische/-prozessuale Kompetenzen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsvorbereitung • Maschinen- und Anlageneinrichtung • Fertigungssteuerung • Qualitätssicherung/-prüfung • Fertigungstechnik • Verpackungstechnik • Konservierungstechnik |

| B) Art der ausgeführten Tätigkeiten, Funktionen auf der mittleren Fachkräfte- bzw. Führungsebene und benötigte Qualifikationsprofile | |
|--|---|
| Variante 2 Unternehmen <u>mit</u> Industriemeister | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Lebensmitteltechnologie (Getreidetechnologie, Bäckereitechnologie, Süßwarentechnik) • Labortechnik und -arbeiten/ Lebensmitteluntersuchung • Lebensmittelhygiene sicherstellen • Abfüllen <p>Kompetenzen bei der Produktherstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Rezepturen • Verarbeitung von Roh- oder Fertigmassen • Herstellung von Roh- oder Fertigmassen (dazu zählt dann auch Kakao) • Herstellung von Lebensmittelerzeugnissen <p>Kompetenzen in Bereich Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalentwicklung • Abteilungs-/Bereichsleitung |
| B.5: Inwiefern könnte sich das Tätigkeitsspektrum eines Industriemeisters in den nächsten 5 Jahren verändern? | <ul style="list-style-type: none"> • Kommen absehbar neue Tätigkeiten hinzu oder fallen weg? Z. B. aufgrund von Marktentwicklungen oder technologischer Entwicklungen • Werden die Tätigkeiten komplexer? Z. B. aufgrund rechtliche Veränderungen oder technologischer Entwicklungen |
| B.6a: Mit welchen Qualifikationsprofilen werden Funktionen und Aufgaben auf unterer/mittlerer Managementebene <u>zurzeit</u> , außer von Industriemeistern, noch ausgeführt? | <ul style="list-style-type: none"> • z. B. erfahrene Fachkräfte, Techniker, Handwerksmeister, Bachelorabsolventen (Technologen, Ingenieure, Chemiker) • Bestehen Unterschiede nach Unternehmensgrößen? • Unterscheidung nach handwerklicher/industrieller Qualifikation relevant? |
| B.6b: Mit welchen Qualifikationsprofilen werden Funktionen und Aufgaben auf unterer/mittlerer Managementebene <u>in Zukunft</u> , außer von Industriemeistern, noch ausgeführt? | <ul style="list-style-type: none"> • z. B. erfahrene Fachkräfte, Techniker, Handwerksmeister, Bachelorabsolventen (Technologen, Ingenieure, Chemiker) • Bestehen Unterschiede nach Unternehmensgrößen? • Unterscheidung nach handwerklicher/industrieller Qualifikation relevant? |
| B.7: Bestehen inhaltliche/fachliche Überschneidungen/Unschärfen zwischen den Qualifikationsprofilen im Hinblick auf die auszuführenden Tätigkeiten? | <ul style="list-style-type: none"> • Wenn <u>nein</u>: D.h. die Qualifikationsprofile können konkreten Tätigkeitsfeldern/Aufgabenbereichen zugeordnet werden? • Wenn <u>ja</u>: Nach welchen Kriterien werden einzelne Qualifikationsprofile bestimmten Aufgabenbereichen zugeordnet? • Wenn <u>ja</u>: Wie bewerten Sie diese fehlende Trennschärfe? |

| C) Rekrutierungs- und Entwicklungswege in der Branche – Fokus Industriemeister | |
|---|---|
| C.1: Welche Strategien zur Sicherung des Führungskräftenachwuchses wählen Unternehmen der Lebensmittelindustrie/Sie <u>derzeit</u> , um über ausreichend geeignetes Personal für gehobene und höhere Fach- und Führungsaufgaben zu verfügen? | <ul style="list-style-type: none"> eigene Ausbildung, Fortbildung, Branchen-Weiterbildung, Nachqualifizierung, unternehmensspezifische Weiterbildungsmaßnahmen, Graduate Programme, Hochschulausbildung – duale Studiengänge, gezielte Ansprache leistungsstarker weiblicher Nachwuchskräfte, ausländischer Fachkräfte |
| C.2: Welchen Stellenwert nehmen diese Rekrutierungs-/Qualifizierungswege für die Nachwuchssicherung zueinander ein? | <ul style="list-style-type: none"> Welche Strategie ist besonders wichtig? |
| C.3: Welchen Stellenwert nimmt Ihrer Kenntnis nach speziell die Aufstiegsfortbildung zum Industriemeister ein? | |
| C.4: Inwiefern könnte sich dieses Vorgehen <u>in absehbarer Zukunft</u> ändern? Und wodurch? | <ul style="list-style-type: none"> Z. B. mehr Ausbildung, mehr An-/Ungelernte, mehr Zeitarbeiter, mehr duale Studenten |
| C.5: Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht für die geringe Nachfrage speziell der Fortbildungsprüfung zum Industriemeister in der Lebensmittelindustrie verantwortlich? | <ul style="list-style-type: none"> Geringe Attraktivität der Aufstiegsfortbildung für Beschäftigte/fehlende berufl. Perspektiven Veränderte Tätigkeiten/Anforderungen, deshalb Fehlende Passgenauigkeit der Inhalte/Novellierungsbedarf Geringer Bekanntheitsgrad der Fortbildung Fehlende Fortbildungsangebote in der Region Konkurrenz durch Vielzahl anderer Fortbildungsabschlüsse aus dem Lebensmittelhandwerk (Bäckermeister, Metzgermeister etc.) Steigende Konkurrenz zu Hochschulabschlüssen: priorisierter Einsatz von Hochschulabsolventen Andere |
| C.6: Welche typischen/üblichen Karrierepfade existieren in der Branche ihrem Unternehmen? | <ul style="list-style-type: none"> auf Basis berufliche Weiterbildung mit Zertifikat, Aufstiegsfortbildung, akademische Weiterbildung |
| C.7: Wie schnell gelingt im Anschluss an eine Fortbildung zum Industriemeister der Übergang in ein entsprechendes Tätigkeits-/Aufgabenfeld? | |
| FRAGEN FÜR UNTERNEHMEN <u>OHNE</u> INDUSTRIEMEISTER | |
| C.8: Welche Gründe sprechen aus betrieblicher Sicht dafür, keine Industriemeister fortzubilden oder zu beschäftigen? | |
| C.9: Unter welchen Rahmenbedingungen würden Sie Industriemeister fortbilden? | |

| | |
|--|--|
| D) Perspektivische Entwicklung des Kompetenz- und Qualifikationsbedarfs auf der mittleren Fach- und Führungskräfteebene | |
| D.1: Welcher qualifikatorischer Zuschnitt würde den fachlichen Bedarfslagen von Unternehmen ggf. besser entsprechen? | <ul style="list-style-type: none"> • Qualifizierung unterhalb Aufstiegsfortbildung • beruflich vs. akademisch |
| D.2: Wenn auf <i>beruflicher</i> Ebene, welcher Zuschnitt? | <ul style="list-style-type: none"> • Ausbildung mit Zusatzqualifikation, geregelte Fortbildung, unregelmäßige Weiterbildung |
| Abschluss: Blitzlicht (Spontane Assoziation) | |
| Wenn ich an die Fortbildung „Industriemeister“ denke, dann.... | |

Anlage 2 – Fragebogen CATI-Befragung

Fragebogen „Untersuchung zur Neupositionierung und Novellierung der Aufstiegsfortbildung im Bereich der Lebensmittelindustrie“

Intervieweranweisungen:

| | |
|--|--|
| <p><i>Interviewer begrüßt den Interviewpartner freundlich und stellt sich (Name, Funktion) und seine Institution in einem Satz vor:</i></p> | <p><i>Guten Tag Herr/Frau XXX, mein Name ist XXX und ich arbeite bei XXX als XXX.</i></p> |
| <p><i>Interviewer stellt sicher, dass er mit einem relevanten Ansprechpartner spricht, d.h. z. B. Betriebsleiter, Personalleiter, Geschäftsführer, der Auskunft geben kann zum Qualifikationsbedarf der Führungskräfte in der Produktion auf mittlerer Führungskräfteebene (Schichtleiter, Gruppenleiter, Produktionsleiter)</i></p> | |
| <p><i>Interviewer gibt eine kurze Einführung:</i></p> | <p><i>Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, an unserer Befragung zum Thema „Funktionen, Tätigkeiten und Anforderungsprofile von Führungskräften in der industriellen Produktion von Lebensmitteln und Süßwaren“ teilzunehmen, die wir im Auftrag des BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) durchführen.</i></p> <p><i>Die einschlägigen Branchenverbände, ANG (Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuss e.V.) und BVE (Bundesvereinigung der deutschen Ernährungsindustrie), haben ihre Mitgliedsunternehmen bereits im Vorfeld über diese Befragung informiert.</i></p> |
| <p><i>Interviewer erklärt kurz die Vorgehensweise:</i></p> | <p><i>Die Befragung wird circa 20 Minuten in Anspruch nehmen, und wir versichern Ihnen, dass wir die einschlägigen Datenschutzregelungen und -gesetze einhalten. Die Befragungsdaten werden ausschließlich für den angegebenen Zweck anonymisiert genutzt. Etwaige Veröffentlichungen finden ebenfalls nur mit anonymisierten Daten statt. Ein Rückschluss auf einzelne Unternehmen ist in keinem Fall möglich. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Projektes eine kurze Übersicht über die Ergebnisse zur Verfügung. Damit wir diese an Sie übersenden können, benötigen wir am Ende der Befragung Ihre Kontaktdaten.</i></p> <p><i>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.</i></p> |

Teil A: Soziodemographische Daten

1. Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit...
 (Absolute Zahlen erfragen; Bei Schätzungen wie „zwischen 1000 und 1200“ die höhere Zahl übernehmen)
 - a) ...im gesamten Unternehmen in Deutschland?
 - b) ...am Standort?

 2. In welcher Sparte der Ernährungsindustrie ist Ihr Unternehmen einzuordnen?
 (Keine Mehrfachnennungen möglich; Sollte das Unternehmen in mehrere Sparten einzuordnen sein, soll die Sparte gewählt werden, die dem Interviewten zuzuordnen ist.)
 - a) Fleisch und Fleischprodukte
 - b) Milch und Milchprodukte
 - c) Backwaren
 - d) Süßwaren und Dauerbackwaren
 - e) Alkoholische Getränke
 - f) Alkoholfreie Getränke
 - g) Andere Sparte → Wenn „Andere Sparte“, dann diese erfassen und das Interview beenden
 bitte eine der folgenden Kategorien ankreuzen, wenn „andere Sparte“ gewählt wurde:
 „Obst und Gemüse“, „Kaffee und Tee“, „Mühlen und Stärken“, „Öle und Fette“, „Fisch und Fischprodukte“, „Würzen und Soßen“, „Zucker“, „Teigwaren“

 3. Welche Funktion nehmen Sie innerhalb Ihres Unternehmens am Standort ein?
 (Mehrfachnennungen möglich)
 - a) Führungskraft in der Produktion (z. B. Schicht-, Gruppen-, Abteilungsleiter)
 - b) Ausbilder, Prüfer
 - c) Verantwortlicher für Personalentwicklung/ Weiterbildung/ Fortbildung
 - d) Verantwortlicher für Personalbeschaffung
 - e) Werks-, Produktionsleiter
 - f) Geschäftsführer, Inhaber
 - g) Andere Position → Wenn „Andere Position“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern

 4. Bieten Sie an Ihrem Standort Ausbildungsplätze im Rahmen der dualen Berufsausbildung an?
 - a) Ja → Weiter mit Frage 5
 - b) Nein → Weiter mit Frage 6

 5. Wie lautet die Bezeichnung der angebotenen Ausbildungsberufe in der Produktion und in produktionsnahen Bereichen (z. B. Qualitätssicherung, Logistik) an Ihrem Standort (ohne kaufmännische Berufe)?
 (offene Frage)
-

6. Wie verteilen sich folgende Beschäftigungsgruppen prozentual auf Ihren Standort? Bitte beziehen Sie Ihre Angaben ausschließlich auf den Bereich Produktion und produktionsnahe Bereiche am Standort. (Auszubildende werden bei dieser Frage nicht gesondert erfasst, Summe aus a) + b) + c) muss 100% ergeben)
- a) Anzahl der angelernten und ungelernten Beschäftigten
(Beschäftigte die keine oder eine branchenferne Berufsausbildung abgeschlossen haben, Studentische Mitarbeiter, Praktikanten)
- _____
- b) Anzahl der beruflich qualifizierten Fachkräfte
(Beschäftigte, die eine einschlägige Berufsausbildung abgeschlossen haben, ohne Hochschulabschluss)
- _____
- c) Hochschulabsolventen
(inkl. Fachhochschulabsolventen gleichgültig ob mit oder ohne Berufsausbildung)
- _____

Teil B: Führungskräfte allgemein

7. Welche Bezeichnung haben die Positionen der mittleren Führungskräfteebene im Bereich der Produktion an Ihrem Standort?
(Mehrfachnennungen möglich, In allen nachfolgenden Fragen immer von der in Frage 7 genannten Positionsbezeichnung sprechen (z. B. Gruppenleiter). Wurden mehrere Bezeichnungen angegeben, von jetzt an immer von der Position der mittleren Führungskräfteebene sprechen.)
- a) Gruppenleiter
b) Projektleiter
c) Teamleiter
d) Schichtleiter
e) Produktentwickler
f) Vorarbeiter
g) Betriebsleiter
h) Fertigungsleiter, Produktionsleiter
i) Andere Position → Wenn „Andere Position“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern
8. Bitte schätzen Sie auf einer Skala von 1 (sehr häufig) bis 4 (sehr selten) ein, in welchem Ausmaß folgende Tätigkeiten von Mitarbeitern in der mittleren Führungskräfteebene in der Produktion an Ihrem Standort ausgeübt werden.
(Skala: 1 = sehr häufig, 2 = häufig, 3 = selten, 4 = sehr selten, 9 = kann ich nicht einschätzen)
- a) Betriebswirtschaftliche Tätigkeit (z. B. Internes und externes Rechnungswesen (Controlling), Einkauf, Abrechnungen, Gewinn-Verlust-Rechnungen, Angebotserstellung, Informationsmanagement, Logistik)
b) Qualitätssicherung
c) Produktionsplanung und -steuerung
d) Produktionstechnik und -verfahren
e) Personalführung und -planung
f) Produktentwicklung

- g) Prozessentwicklung und -sicherung (Technologie)
- h) Einsatz von spezifischen Kenntnissen über Rohstoffe, Massen, Produkte
- i) Andere sehr häufige oder häufige Tätigkeit → Wenn „Andere sehr häufige oder häufige Tätigkeit“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern
- 9.** Welches formale Qualifikationsniveau ist für die Ausübung der eben genannten Tätigkeiten in einer mittleren Führungskräfteebene an Ihrem Standort BISHER notwendig gewesen? (Items bitte vorlesen, Mehrfachnennungen möglich)
- a) Handwerksmeister
- b) Techniker
- c) Bachelorabschluss/ Diplom
- d) Industriemeister → Wenn Industriemeister, dann nachfragen welcher Industriemeister (IM Metall, IM Lebensmitteltechnik etc.) und im offenen Textfeld notieren
- e) Erfahrene einschlägige Fachkraft
- f) Erfahrene angelernte Fachkraft
- j) Andere: → Wenn „Andere“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern
- 10.** Wenn Sie nächsten Monat an Ihrem Standort eine Führungsposition der mittleren Führungskräfteebene in der Produktion neu besetzen müssten, welches formale Qualifikationsniveau würden Sie voraussetzen? (Items bitte vorlesen)
- a) Handwerksmeister
- b) Techniker
- c) Bachelorabschluss/ Diplom
- d) Industriemeister → Wenn Industriemeister, dann nachfragen welcher Industriemeister (IM Metall, IM Lebensmitteltechnik etc.) und im offenen Textfeld notieren
- e) Erfahrene einschlägige Fachkraft
- f) Erfahrene angelernte Fachkraft
- k) Andere → Wenn „Andere“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern
- 11.** Bitte schätzen Sie auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 4 (unwichtig) die Wichtigkeit folgender Kenntnisse und Fertigkeiten für eine Führungsposition der mittleren Führungskräfteebene an Ihrem Standort ein? (Skala: 1 = wichtig, 2 = eher wichtig, 3 = eher unwichtig, 4 = unwichtig, 9 = kann ich nicht einschätzen)
- Bitte die ausführlichen Bedeutungen der Abkürzungen nur vorlesen, wenn sie dem Befragten nicht bekannt sind.)*
- a) Betriebswirtschaftliche Kenntnisse (Betriebliches Kostenwesen, Betriebswirtschaftliches Handeln, Kalkulation, Fertigungsplanung)
- b) IT-Kenntnisse in MS Office, SAP
- c) Kenntnisse in Programmen zur Lebensmittelsicherheit und Qualitätssicherung: z. B. HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), IFS (International Featured Standard Food), BRC Global Standard, ISO 22000
- d) Kenntnisse in Managementsystemen in der Produktion: z. B. TPM (Total Productive Management), OEE (Overall equipment effectiveness), Kaizen, KVP (Kontinuierliche Verbesserungsprozess)
- e) SPS-Programmierung/SPS-Technik-Kenntnisse
- f) Fähigkeit der Personalführung
- g) Entwicklung neuer Rezepturen

- h) Kenntnisse im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz
- i) Projektmanagement
- j) Personalplanung und Personalentwicklung
- k) Fertigungstechnik
- l) Fremdsprachenkenntnisse
- m) Herstellung von Roh- und/oder Fertigmassen
- n) Kenntnisse einschlägiger Rechtsvorschriften
- o) Warenannahme und Wareneingangskontrolle
- p) Andere Kenntnisse und Fertigkeiten → Wenn „Andere Kenntnisse und Fertigkeiten“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern

12. Bitte benennen Sie die drei häufigsten Arten der Gewinnung von Personal für Führungspositionen der mittleren Führungskräfteebene für Ihren Standort?

(„drei häufigsten“ meint zusammen aus A. und B.)

A. Intern

- a)durch betriebseigene Weiterbildung (durchgeführt durch den Betrieb)
- b)durch zertifizierte Weiterbildungen der Berufsverbände oder Kammern (durchgeführt/angeboten durch Berufsverbände oder Kammern)
- c)durch Berufsausbildung innerhalb des Betriebes
- d)durch Rekrutierung erfahrener Mitarbeiter ohne Weiterbildung
- e)durch andere interne Rekrutierungsstrategien → Wenn „...durch andere interne Rekrutierungsstrategien“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern

B. Extern

- f)durch Stellenausschreibungen
- g)durch Headhunter
- h)durch andere externe Rekrutierungsstrategien → Wenn „...durch andere externe Rekrutierungsstrategien“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern

Teil C: Industriemeister der Lebensmittelindustrie am Standort

13. Werden an Ihrem Standort derzeit ein oder mehrere Industriemeister der Lebensmittelindustrie beschäftigt?

- a) Ja (wenn "Ja", bitte benennen welcher IM) → Weiter mit Frage 14

Zum Benennen, welcher IM, bitte folgendes ankreuzen (Mehrfachnennung möglich):

„Industriemeister Lebensmittel“

„Industriemeister Süßwaren“

„Industriemeister Fruchtsaft und Getränke“

- b) Nein → Weiter mit Frage 17
- c) Diese Information liegt mir nicht vor → Weiter mit Frage 18

AB HIER NUR PERSONEN, DIE IN FRAGE 13 „JA“ ANGEZEIGT HABEN

14. Welche Funktion hat der / haben die eben erwähnten Industriemeister der Lebensmittelindustrie bei Ihnen am Standort?

(offene Frage, Beispiel für Funktion: Leiter Qualitätsmanagement)

15. Bitte nehmen Sie zu folgenden Aussagen zum Industriemeister der Lebensmittelindustrie Stellung, indem Sie auf einer Skala von 1 „stimme voll und ganz zu“ bis 4 „stimme überhaupt nicht zu“ angeben, inwiefern Sie der Aussage zustimmen oder nicht. (Antwortmöglichkeiten: „stimme voll und ganz zu“, „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme überhaupt nicht zu“, „kann ich nicht einschätzen“)

- a) Positionen, die früher mit Industriemeistern der Lebensmittelindustrie besetzt waren, werden an unserem Standort heute mit Hochschulabsolventen besetzt.
- b) Das Profil des Industriemeisters der Lebensmittelindustrie erfüllt alle Anforderungen an Führungspersonal der mittleren Führungskräfteebene.
- c) Die Aufstiegsfortbildung zum Industriemeister der Lebensmittelindustrie bereitet gut auf Tätigkeiten auf mittlerer Führungskräfteebene vor.
- d) Das formale Qualifikationsprofil für Führungspositionen der mittleren Führungskräfteebene ist zweitrangig.
- e) Für unseren Standort ist das Profil des Lebensmittelmeisters von hoher Relevanz in Bezug auf Führungspositionen der mittleren Führungskräfteebene.
- f) Die Industriemeisterfortbildung sollte inhaltlich breit und nicht produktspezifisch angelegt sein.
- g) Überfachliche Inhalte (wie z. B. Führung, betriebswirtschaftliches Handeln) sollten in der Fortbildung stärker gewichtet sein als produkt- oder branchenspezifisches Fachwissen.
- h) Der Industriemeister benötigt keine tiefergehenden betriebswirtschaftlichen Kenntnisse oder Kenntnisse in der Qualitätssicherung, da es hierfür eigene Abteilungen (z. B. Qualitätssicherung) oder Funktionen (z. B. kaufm. Leiter) gibt.
- i) Die Kosten und der zeitliche Aufwand für die Industriemeisterfortbildung sind zu hoch für den Nutzen den diese Fortbildung an unserem Standort bringt.

16. Wenn Sie an das Profil des Industriemeisters der Lebensmittelindustrie denken, was würden Sie sagen, welche Kenntnisse und Fertigkeiten sollten innerhalb der Aufstiegsfortbildung

- a. zusätzlich vermittelt werden, damit die Qualifikation passgenauer für die Anforderungen ihres Betriebes wird?

(offene Frage)

- b. wegfallen, damit die Qualifikation passgenauer für die Anforderungen ihres Betriebes wird?

(offene Frage)

AB HIER NUR PERSONEN, DIE IN FRAGE 13 „NEIN“ ANGEZEIGT HABEN

- 17.** Was sind die Gründe dafür, dass an Ihrem Standort keine Industriemeister der Lebensmittelindustrie beschäftigt sind? Bitte bewerten Sie die nachfolgend genannten Gründe.
 (Antwortmöglichkeiten: „stimme voll und ganz zu“, „stimme eher zu“, „stimme eher nicht zu“, „stimme überhaupt nicht zu“, „kann ich nicht einschätzen“)
- a) Der Inhalt der Fortbildung entspricht nicht den Anforderungen, die an unserem Standort vorhanden sind.
 - b) Bisher war mir die Fortbildung zum Industriemeister der Lebensmittelindustrie nicht bekannt.
 - c) Es gibt bereits passgenaue Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten (z. B. über die Berufsverbände der Ernährungsindustrie).
 - d) Die Fortbildung zum Industriemeister der Lebensmittelindustrie wird in der Region des Standortes nicht angeboten.
 - e) Für die Tätigkeiten, für die das Profil des Industriemeisters der Lebensmittelindustrie gedacht ist, werden am Standort eingesetzt
 - a. Hochschulabsolventen
 - b. Fachkräfte mit anderen Fortbildungsprüfung (z. B. Handwerksmeister)
 - c. Erfahrene Fachkräfte
 - d. Andere: → Wenn „Andere Position“, dann in einem offenen Textfeld näher erläutern
 - f) Für die Fortbildung unserer Mitarbeiter nutzen wir kostengünstigere Weiterbildungsangebote, die für die Arbeit an unserem Standort ausreichend sind.
 - g) Wir können unsere Mitarbeiter nicht mehrere Wochen für die Fortbildung am Stück freistellen.
 - h) In unserer Produktion benötigen wir weiterhin mehr handwerkliche Kenntnisse und Fähigkeiten als industrielle Kenntnisse.
 - i) Sonstige Gründe mit offenem Textfeld:

Teil D: Schlussbemerkungen

AB HIER WIEDER ALLE BEFRAGTEN

- 18.** Wenn Sie an die Anforderungen an Ihrem Standort denken, die an Führungspositionen der mittleren Führungskräfteebene gestellt werden, was würden Sie sich in Bezug auf Kenntnisse, Fertigkeiten, Qualifikationen wünschen? Erzählen Sie bitte alles was Ihnen in den Sinn kommt. (*offene Frage*)

Interviewer-Anweisungen: Interviewer bedankt sich für die Beantwortung der Fragen. Sollte es keine weiteren Fragen seitens des Interviewpartners geben, Gespräch beenden.

Fragen, ob der Wunsch nach Erhalt zusammenfassender Erkenntnisse aus dem Projekt besteht. Wenn ja, nachfolgend E-Mail Adresse ergänzen:

Anlage 3 – Übersicht Forschungsfragen

Forschungsfragen – Ergebnisteil (Kapitel 4)

1. a) Welche Tätigkeiten führt eine Führungskraft auf mittlerer Managementebene hauptsächlich aus;
b) Von wem werden die identifizierten Tätigkeiten ausgeführt, d.h. welche Qualifikationsprofile werden nachgefragt?
2. Welche Qualifikationsanforderungen stellen industriell ausgerichtete Lebensmittelbetriebe an höhere Fach- und mittlere Führungskräfte im gewerblich-technischen Bereich?
3. a) Wie stellen die Verantwortlichen der verschiedenen Sparten von Lebensmittelbetrieben derzeit und zukünftig sicher, über geeignetes Personal für gehobene und höhere Fach- und Führungsaufgaben zu verfügen?
b) Welchen Stellenwert hat dabei ein Industriemeister bzw. könnte er haben?
4. a) In welchen Sparten der Lebensmittelbetriebe sind Industriemeister (IM) beschäftigt?
b) Welche Tätigkeiten üben sie dort aus
c) und welche Funktionen nehmen sie wahr?
5. Inwieweit ist nach Einschätzung der Lebensmittelbetriebe die Fortbildung zum Industriemeister an den Qualifikationsanforderungen der Betriebe ausgerichtet?
6. Inwieweit besteht in der Branche ein Bedarf an Industriemeistern als Fach-/Führungskräfte auf der mittleren Qualifikationsebene? Bedarf am Qualifikationsprofil?
7. Was sind mögliche Einflussfaktoren auf die verhältnismäßig geringe Nachfrage nach dem Fortbildungsberuf? Gründe für geringe Nachfrage?

Forschungsfrage – Schlussfolgerung (Kapitel 5)

8. Inwieweit kann die Fortbildung zum Industriemeister für die Lebensmittelherstellung und -verarbeitung generalisiert werden? Welche Spezialisierungen sind ggf. zu berücksichtigen?

Anlage 4 – Übersicht branchentypische Weiterbildungsangebote

| Anbieter | Themen (Beispielhafte Auflistung) |
|--|--|
| | Qualitätssicherung und Hygiene |
| Weiterbildungsanbieter zum Thema Qualitätsmanagement z. T. auch branchenspezifische Bildungsträger | Hygienemanagement und GHP - Gute-Hygiene-Praxis |
| | HACCP und Risikomanagement |
| | Gute Hygienepraxis (GHP) Basiswissen |
| | Basiswissen Mikrobiologie |
| | Update IFS Food 6 |
| | Sensorik Schulung |
| | Wasserbindende Zusätze in Lebensmitteln |
| | Aktuelles Lebensmittelrecht |
| | Mikrobiologische Stufenkontrolle und Hygiene bei der Abfüllung |
| | Praxisseminar Sensorische Qualitätskontrolle in der Brauerei |
| Etc. | |
| | Technisches Know-how |
| Weiterbildungsanbieter mit technischen Know-how Maschinen-/Anlagenhersteller branchenspezifische Bildungsträger | Industriereinigung verfahrenstechnischer Anlagen u. Komponenten von stationären und mobilen Behältern, Anlagenteilen, Rohrleitungen und Oberflächen |
| | Instandhaltungsmanager (TAW) |
| | Dosieren von Schüttgütern |
| | Lebensmittelverträgliche Schmierstoffe |
| | Umrüstung und Modernisierung bestehender Prozessleitsysteme |
| | Extrusionstechnologie in der Lebensmittelherstellung |
| | Etc. |
| | Fachwissen/Spartenspezifisches Wissen |
| Branchenverbände (z. B. Fleischverband) Branchenspezifische Bildungsträger (z. B. Süßwarenakademie, Domemens e.V.) Branchenspezifische Forschungsinstitute (z. B. IGV Back) Zulieferer von Roh- und Fertigmassen, Nahrungsergänzungsmitteln | Weiterbildungslehrgang „Technischer Bäcker“ für Führungskräfte in Bäckereiunternehmen Auswahl und Bewertung der Mehlqualität Qualitätsbrötchen – Vielfalt in Bioqualität Einführung in die Sensorik Traditionelle Feingebäckherstellung in Bioqualität Etc. |
| | „Der Mineralwasserexperte“ Einfluss der Hefe auf die Sensorik des Bieres Filtration und Stabilisierung |
| | Einführungspraktikum Gummi- und Geleeartikel Cookie, Cracker & Biscuit Manufacturing Herstellungstechnologie Lebkuchen Ingredients for sweets |
| | |
| | Überfachliche Angebote |
| Berufsgenossenschaft Nahrungsmittel und Gewerbe | Arbeits- und Gesundheitsschutz Kommunikations-/Konfliktmanagement, Stressbewältigung |
| Branchenverbände, branchenspezifische Bildungsträger | "Vom Kollegen zum Vorgesetzten in der Molkerei" Fortbildungsseminar für Technische Führungskräfte in der Fleischindustrie“(I und II) |

Autorenverzeichnis

Dr. Thomas Freiling

Leiter der Abteilung Ausbildung und Bildungsplanung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb)

Sylvia Krenn

Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

Dr. Regina Buhr

Themenfeldverantwortliche Technische Bildung & Diversity im Themenfeld Bildung und Innovation am Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE-IT