

Einleitung

Ist von Führungskräften die Rede, denken viele Menschen unmittelbar an Topmanager, Spitzengehälter und globale Unternehmen. Tatsächlich rekrutiert sich der Großteil der Führungskräfte in deutschen Unternehmen allerdings aus Mitarbeiter/innen, die auf einem innerbetrieblichen Weg in eine Führungsposition aufgestiegen sind oder innerbetriebliche Wechsel von Führungspositionen vollziehen. Die innerbetriebliche Entwicklung bedeutet für viele zunächst einen umfassenden Veränderungsprozess, der nicht zuletzt auch durch Lernen bewältigt wird. Daher lohnt es sich, aus Perspektive der Erwachsenenbildungswissenschaft diese Wege von Führungskräften näher zu beleuchten.

Unter dem Titel „Führungskräfte und ihr innerbetrieblicher Weg“ werden innerbetriebliche Transitionen von Führungskräften mithilfe einer mehrstufigen Fallanalyse anhand von jeweils fünf Führungskräften aus vier Unternehmensfällen untersucht. Es sollte darauf geachtet werden, dass die Forschung nicht ausschließlich auf die Entwicklung von Mitarbeitenden zu Führungskräften fokussiert ist, ohne jedoch diesen Aspekt völlig auszuschließen. Ziel ist es, den gesamten Zeitraum der Unternehmenszugehörigkeit im Hinblick auf Verläufe innerbetrieblicher Transitionen zu analysieren. Die erwachsenenpädagogische Schwerpunktsetzung liegt dabei auf der betrieblichen Weiterbildung zur Begleitung von innerbetrieblichen Transitionen.

Die Forschungsfragen lauten wie folgt:

- Wie verlaufen innerbetriebliche Transitionen von Führungskräften am Beispiel von vier Fällen aus Perspektive der Führungskräfte, aber auch aus der jeweiligen Sichtweise von Personalabteilungen und Betriebsräten?
- Welche Relevanz wird betrieblicher Weiterbildung zur Begleitung innerbetrieblicher Transitionen von Führungskräften zugeschrieben?

Die zwei zentralen Forschungsfragen erfahren je nach Lagerung innerhalb des dreistufigen Forschungsprozesses eine Ausdifferenzierung. Die erste Frage verfolgt das Ziel, ein tieferes Verständnis für den Gegenstand der innerbetrieblichen Transition innerhalb der einzelnen

Fälle zu entwickeln. Die vertiefende Fragestellung lautet: Wie gestalten sich die beruflichen Lebensläufe der Führungskräfte innerhalb des Falls bis zum Zeitpunkt der Interviews hinsichtlich der Positionswechsel und der Verweildauern im Betrieb? Die zweite Frage setzt den erwachsenenpädagogischen Schwerpunkt der Forschung, indem auf Lernen, auch in Kontexten von betrieblicher Weiterbildung, eingegangen wird. Darüber hinaus werden die Führungskräfte in den Fokus gesetzt. Dies spiegelt sich in den folgenden Teilfragen wider: Welche Einflussfaktoren wirken auf innerbetriebliche Transitionen von Führungskräften? Wie gestaltet sich Lernen im Kontext von innerbetrieblichen Transitionen? Welche Angebote der betrieblichen Weiterbildung werden im Zuge von Transitionen genutzt?

Das methodische Vorgehen zeichnet sich durch die Anwendung einer dreistufigen Fallanalyse aus. Unter Orientierung an der Between-Methods Triangulation finden leitfadengestützte Interviews sowie Fragebögen Verwendung. Darüber hinaus kann als methodische Besonderheit die Perspektivverschränkung genannt werden. Innerhalb der Fallanalyse finden die Perspektiven der Führungskräfte sowie die unternehmensinternen Perspektiven der Personalabteilung sowie des Betriebsrats Beachtung.

Bevor die Empirie im Mittelpunkt steht, wird das Forschungsinteresse (Kapitel I) dargestellt. Ferner werden terminologische Gegenstandsbetrachtungen (Kapitel II) vorgenommen. Die terminologischen Gegenstandsbetrachtungen dienen als Ausgangspunkt für einen Zugang zum Forschungsgegenstand. Aufgrund der Verortung zwischen Erwachsenenbildung, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre ist es erforderlich, eine disziplinenübergreifende Offenheit während des Forschungsprozesses zu bewahren und zeitgleich den erwachsenenpädagogischen Fokus nicht zu verlieren.

Der Herausforderung, die Heterogenität des Gegenstands „Übergang“ in Form einer systematischen Ordnung zu fassen, gilt es mit Erläuterungen zu den Begriffen „Übergangsriten“ (Kapitel 1.1), „Statuspassagen“ (Kapitel 1.2) sowie „Transitionen“ (Kapitel 1.3) zu begegnen, wobei die Erarbeitung eines für den Gegenstand dieser Untersuchung angemessenen Begriffsverständnisses von Transitionen im vorliegenden Forschungstext (Kapitel 1.4) das Ziel repräsentiert. Um die Begrifflichkeit der innerbetrieblichen Transition zu kreieren, sind weitere Gegenstandsbetrachtungen notwendig. Im Mittelpunkt stehen Ausarbeitungen zu Erwerbsbiografie (Kapitel 2) und Betrieb (Kapitel 3), wobei Letzteres die erwachsenenpädagogische Fokussierung von Lernen in betrieblichen Kontexten (Kapitel 3.1) sowie betriebliche Weiterbildung (Kapitel 3.2) umfasst. Den Abschluss bildet die

Zusammenführung der unterschiedlichen Gegenstandsbetrachtungen (Kapitel 4) zu einer theoretisch fundierten, integrierten Perspektivierung des zentralen Forschungsgegenstands der innerbetrieblichen Transition.

Zur Untersuchung des Forschungsgegenstands findet ein komplexes Forschungsdesign in Form einer Fallstudie Anwendung, das im dritten Teil der Forschungsarbeit beschrieben wird (Kapitel III). Zur Abgrenzung des Forschungsfelds fungieren die Beschreibung von Fallkriterien sowie der Zugang zum Feld (Kapitel 5). Mit der Übersicht der Fälle (Kapitel 5.3) wird deren Auswahl begründet dargestellt. Anschließend wird mit der Beschreibung der methodologischen Grundlagen sowie der forschungspraktischen Umsetzung von Datenerhebung und Datenauswertung (Kapitel 6) begonnen. Hierbei werden separat für jede Stufe der Fallanalyse die Datenerhebung, Datenaufbereitung sowie die Datenauswertung veranschaulicht. Um die Fragestellungen der vorliegenden Studie beantworten zu können, wird die Auswertung des Datenmaterials fallspezifisch¹ vorgenommen. Für jeden Fall werden die Auswertungen in die drei Stufen der Fallanalyse untergliedert. Den Abschluss der strukturierten Fallauswertung bildet die stufenübergreifende fallintegrative Darstellung der Ergebnisse.

Die zusammenfassende Auswertung (Kapitel 11) bietet eine fallübergreifende Antwort auf die eingangs formulierten Forschungsfragen, wobei der Erkenntnisgewinn der Forschungsarbeit überblicksartig erläutert wird. Die abschließenden kritischen Würdigungen dienen der rückblickenden Reflexion der theoretischen und begrifflichen Grundlegung (Kapitel 12) sowie des empirischen Vorgehens (Kapitel 13). Um zukünftige Forschungszugänge, die sich während des Forschungsprozesses abzeichneten, nicht unbeachtet zu lassen, schließt die Forschungsarbeit mit dem Kapitel „Forschungsausblicke“ (Kapitel 14).

Die vorliegende Forschung zeichnet ein umfassendes Bild von innerbetrieblichen Transitionen, die durch Einflüsse aus unterschiedlichen Lebensbereichen der Führungskräfte geprägt werden. Der erwachsenpädagogische Fokus in der vorliegenden Abhandlung hat es ermöglicht, nicht nur der Bedeutung betrieblicher Weiterbildung Beachtung zu schenken, sondern systematisch auch die Relevanz arbeitsplatznahen Lernens als Form der lernenden Bewältigung in den Blick zu nehmen. Trotz individueller Deutung innerbetrieblicher Transitionen vermitteln die Forschungsergebnisse ein homogenes Bild innerhalb der

¹ Fall A: Kapitel 7, Fall B: Kapitel 8, Fall D: Kapitel 9, Fall C: Kapitel 10

Fallanalyse, das sich erst bei der Deutung konkreter situativer Gegebenheiten und individueller Gestaltungsmöglichkeiten auflöst.

I Forschungsstand

Im Zentrum des Forschungsinteresses der vorliegenden Forschung steht ein gesamtgesellschaftliches Phänomen, das unterschiedliche Lebensbereiche berührt. Dabei handelt es sich um **Übergänge** (vgl. Schröder et al., 2013). In der vorliegenden Forschungsarbeit hat es sich die Verfasserin zum Ziel gesetzt, Übergänge in spezifischen beruflich-betrieblichen Kontexten zu analysieren, wobei innerbetriebliche Wege von Führungskräften (vgl. Ebbers & Langanka, 2013) und **innerbetriebliche Transitionen** (Kapitel 4) als deren Bestandteil fokussiert werden. Es ist wichtig, das Thema durch die Nutzung verschiedener theoretischer Ansätze gezielt zu untersuchen. In Ableitung aus der Forschungsfrage wird der Fokus auf theoretische Zugänge gelegt, welche einen Umweltbezug sowie die Bewältigung von Anforderungen beinhalten (vgl. Glaser & Strauss, 1971; vgl. Hof & Maier-Gutheil, 2014; Schäffter, 2009; Schwarz, Teichmann, et al., 2015; Van Genneep, 1986; Welzer, 1993). Insbesondere ist die Monografie von Harald Welzer mit dem Titel „Transitionen. Zur Sozialpsychologie biografischer Wandlungsprozesse“ aus dem Jahr 1993 herauszustellen. Dem Begriffsverständnis von Harald Welzer wird in der vorliegenden Forschungsarbeit gefolgt, auch wenn hierbei Kritik am Begriff der Statuspassage geübt wird. Die Kritik in der Dissertation wird anerkannt, jedoch erfolgt keine Abkehr von den bisherigen Ergebnissen. Stattdessen erfolgte die passgenaue Verwendung des Begriffes Statuspassagen in der ersten Stufe des Forschungsprozesses, weil er die Erfassung von Episoden mit festen Anfangs- und Endpunkten ermöglicht.

Der Begriff der innerbetrieblichen Transitionen ist den theoretischen Grundlegungen nicht präsent. Der einzige Text, der den Term innerbetrieblich im Kontext von Übergängen nutzt, ist im Handbuch Übergänge zu finden. Ilona Ebbers und Alexander Langanka sprechen von Innerbetrieblichen Übergängen, um die gesamte Dauer der Betriebszugehörigkeit in den Blick zu nehmen. Die Autoren schreiben innerbetrieblichen Übergängen ein hohes Maß an Komplexität zu und verweisen auf die vorliegende Vielfalt. Jedoch beschränkt sich die Darstellung auf klassische Bewegungen. An diesem Punkt setzt die Dissertation an und versucht die Komplexität mit Einflussfaktoren wie gesellschaftlichem und privatem Umfeld und Perspektivverschränkung zu erhöhen.

Autor/innen, welche Wirtschaftswissenschaften angehören, nehmen keinen Bezug zum Individuum in seinen Rollen und Aufgaben innerhalb von Transitionen. Diese Lücke soll die Dissertation teilweise schließen, indem Bewältigungsanforderungen und die Aufwendungen sowie auch Lernleistungen untersucht werden.

Aus erwachsenenbildungs-wissenschaftlicher Perspektive erweisen sich die mit Übergängen einhergehenden umfassenden Lern- und Veränderungsprozesse als interessant (vgl. Hof, 2013), wobei die „Begleitung und Unterstützung solcher Prozesse“ als ein Handlungsfeld der Erwachsenenbildung angesehen werden kann (vgl. Schwarz, 2022). Insbesondere die Rolle der „Beruflichen Weiterbildung in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ bekräftigt die Aktualität des Forschungsinteresses (Bock-Schappelwein, 2024, S. 29). In diesem Zusammenhang sind die Zunahme von Diskontinuitäten innerhalb von Erwerbsbiografien sowie Individualisierung als gesellschaftliche Entwicklungstendenzen zu nennen, welche zu einer Zunahme von Transitionen führen könnten (vgl. Beck & Beck-Gernsheim, 1994; Hof, 2018; Schicke, 2014; von Felden, 2015).

Zum einen wird mit der vorliegenden Studie das Ziel verfolgt, Erwerbsverläufe von Führungskräften über die Zeit der Zugehörigkeit zu einem spezifischen Unternehmen zu untersuchen, wobei es transitorische Momente (vgl. Welzer, 1993) herauszuarbeiten gilt. Die im Verlauf innerbetrieblicher Transitionen erlebten Erfahrungen der Führungskräfte sowie der Einbezug unterschiedlicher Einflussfaktoren, beispielsweise aus dem unternehmensspezifischen und persönlichen Umfeld, stellen ein Erkenntnisinteresse dar.

Die Thematik der innerbetrieblichen Transitionen bildet einen Querschnittsbereich zwischen Erwachsenenbildung, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre (vgl. Dehnborstel, 2018; vgl. Ebbers & Langanka, 2013; vgl. Faulstich, 1998; vgl. Hof, 2013; vgl. Holzkamp, 2008; vgl. Rebmann et al., 2005; vgl. Welzer, 1993). Trotz der Herausforderung der Verknüpfung disziplinübergreifenden Wissens verkörpert eben diese Vielfalt einen Reiz des Forschungsgegenstands. Übergeordnet wird die Forschungsarbeit der Disziplin Erwachsenenbildungswissenschaft zugeordnet. Besonders deutlich wird diese Ausrichtung im zweiten Themenbereich der Abhandlung, wobei **Transitionen als lernhaltige Prozesse** beleuchtet werden. Im Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses steht die Relevanz erwachsenenpädagogischer Angebote der betrieblichen Weiterbildung, die die Bewältigung innerbetrieblicher Transitionen unterstützen (vgl. Hof, 2013). Trotz der zahlreichen theoretischen Zugriffe ist der Begriff der innerbetrieblichen Transition gerade in der

empirischen Anwendung nicht etabliert. Daher bedarf es einer forschungsspezifischen Begriffsdeutung, die unterschiedlichen theoretische Gegenstände, beispielsweise Übergänge, Erwerbsbiografien und Betriebe, miteinander verknüpft und empirisch anwendbar ist. Die Grundlage für die definitorische Fassung von betrieblicher Weiterbildung im Rahmen der Auswertungskategorien bilden der Adult Education Survey und Continuing Vocational Training Survey 5 und 6. An dieser Stelle werden Definitionen sowie Formen von betrieblicher WB übernommen.

Führungskräfte stellen eine Personengruppe in Unternehmen dar, die häufig Beachtung findet, dennoch kann sie einen interessanten Forschungsgegenstand bilden. In der Fachliteratur, insbesondere im Bereich der Betriebswirtschaftslehre, wird häufig der Übergang von Mitarbeitenden zur Führungskraft thematisiert (vgl. Endemann, 2017). Für ebendiese Aufstiegsbewegung lassen sich vermehrt Angebote der betrieblichen Weiterbildung finden (vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2019; vgl. Haufe Akademie, o. J.; vgl. Institut für Managementberatung, 2019). Diese Fokussierung ist aufzulösen, darf aber gleichzeitig nicht aus dem Forschungsgegenstand ausgeschlossen werden. Aufgrund dessen werden die Erwerbsverläufe über die gesamte Dauer der Unternehmenszugehörigkeit als relevant für die vorliegende Forschung eingeschätzt. Eine Suche nach spezifischen Übergängen findet nicht statt. Um sich weiter von vorliegenden Forschungen abzuheben, werden Führungskräfte nicht primär als Subjekt in den Mittelpunkt gerückt, sondern als Teil eines Falls angesehen, der das Unternehmen darstellt. Eine weitere Besonderheit der Forschungsarbeit bildet die Fokussierung auf Großunternehmen. Durch die komplexe Struktur von Großunternehmen existiert eine Vielzahl übergeordneter Regelungen, die den Zugang zum Feld erschweren. Gleichzeitig wird für diese Gruppe von Unternehmen ein hoher Erkenntniswert angenommen. Aufgrund der Größe des Unternehmens ist zu erwarten, dass am ehesten eine systematische Begleitung innerbetrieblicher Transitionen durch Bildungsangebote existiert.

Großes Interesse hat die Forschungsmethode der **Fallanalyse** geweckt, da sie in der Erwachsenenbildung eine Seltenheit ist und eine Vielzahl individueller Gestaltungsmöglichkeiten zulässt (vgl. Yin, 2018). Die Dissertationsschrift von Aleksandra Endemann inspirierte die Autorin zu Beginn der Forschung dazu, einen gegenstandsbezogenen Überblick zu verschaffen. Es wird die Sequenzmusteranalyse genutzt, um Verläufe zu untersuchen. Für eine umfangreiche Berechnung sind die vorliegenden Fälle zu klein, aber es wird der Grundidee gefolgt und eine optische Darstellung umgesetzt (vgl. Endemann, 2017).

Der Charakter des Besonderen wird durch die Konstruktion eines **mehrstufigen Forschungsaufbaus mit der Between-Methods Triangulation** (vgl. Flick, 2021) weiter verstärkt. Ein mehrstufiges Vorgehen ist notwendig, um **Perspektivverschränkungen** (vgl. Gieseke, 2007) mit Mitgliedern des Betriebsrats und Mitarbeiter/innen der Personalabteilung zu ermöglichen. Für die Forscherin ist es relevant, an innerbetrieblichen Transitionen beteiligte Instanzen im Unternehmen zu berücksichtigen.

II Terminologische Gegenstandsbetrachtungen

Wird der Blick auf das Verhältnis von Theorie und Empirie gerichtet, bietet das folgende Zitat von Burkhard Schäffer und Olaf Dörner erste Anknüpfungspunkte: „Das [...] *Verhältnis von Grundlagen- und Gegenstandstheorien*, also das mittels grundlagentheoretischer Begrifflichkeiten ausformulierte gegenstandstheoretische Interesse (Fragestellung) erleichtert die Entscheidung [...] über die Wahl einer adäquaten Methode“ (Schäffer & Dörner, 2012). Dieser Anspruch beinhaltet die Schaffung einer theoretischen Rahmung und die damit einhergehende Manifestierung des Forschungsvorhabens, insbesondere der Festlegung der methodischen Verfahren.

Das vorliegende Forschungsvorhaben beruht auf drei grundlegenden theoretischen Bereichen:

- Übergänge
- Erwerbsbiografien
- Lernen in betrieblichen Kontexten

Durch deren terminologische Beschreibung wird das Forschungsfeld der innerbetrieblichen Transitionen von Führungskräften in seiner (theoretischen) Vielfältigkeit abgegrenzt und in seinem Verständnis geschärft. Es wird eine verständnisgenerierende Basis für die Formulierung des Forschungsgegenstandes in Passung zu den vorliegenden Forschungsfragen geschaffen. Den Einstieg bildet die Gegenstandsbetrachtung zu Übergängen.

1 Gegenstandsbetrachtung: Übergänge

Bei der terminologischen Beschreibung des Forschungsfeldes lässt sich die Nähe zum disziplinübergreifenden Begriff des **Übergangs** erkennen. Aus erwachsenenpädagogischer Perspektive liegt das Interesse meist im „Verstehen und Unterstützen von Lern- und Bildungsprozessen in Übergängen“ (Schwarz, Weber, et al., 2015). Das vorliegende Forschungsvorhaben folgt dieser disziplinären Ausrichtung, indem Übergänge als Lernanlässe sowie lernhaltige Momente verstanden werden (Kapitel 3.1). Trotz des gemeinsamen Begriffskerns des Überganges besteht ein hohes Maß an Vielfältigkeit bei der Theorielegung (vgl. Truschkat, 2013). Aus diesem Grund werden die individuellen Auseinandersetzungen mit Problemlagen sowie soziale Einflussnahme als Selektionskriterium für die Relevanz von

Theoriesträngen zu Übergängen herangezogen. Diese Forschungsentscheidung bedingt das Auftreten von zeitlichen Lücken beziehungsweise chronologischen Sprüngen bei der Betrachtung unterschiedlicher Perspektiven auf Übergänge. Beispielsweise bleibt ein fokussierter Blick in die Geschichte aus.

Als bedeutungsvoll wird der theoretische Ansatz der **Übergangsriten** von Arnold van Gennep eingeschätzt (Kapitel 1.1). Besonders das Grundverständnis, dass Übergänge einen wichtigen und notwendigen Bestandteil des Lebens bilden und in Wechselwirkung zur Umwelt stehen, gilt es als Grundgedanken des Forschungsvorgehens festzuhalten (vgl. Van Gennep, 1986). Um nicht nur das Vorhandensein von Übergängen in (beruflichen) Erwerbsverläufen festzuhalten, sondern auch eine deskriptive empirische Erfassung zu ermöglichen, wird die Arbeit von Barney Glaser und Anselm Leonard Strauss zu **Statuspassagen** aufgenommen (Kapitel 1.2). Im Zuge des Forschungsprozesses wird das Ziel verfolgt, den Ansatz der Statuspassagen zu nutzen, um die Erwerbsverläufe der Führungskräfte systematisch darzustellen und zu beschreiben. Von Vorteil erscheint dabei der Gedanke des Vorhandenseins von Anfangs- sowie Endpunkt. Gleichzeitig bietet eine interaktionstheoretische Perspektive die Möglichkeit, die Umwelt in forschungsmethodische Überlegungen einzubinden (vgl. Glaser & Strauss, 1971). Um den Umweltbezug von Übergängen weiter zu verstärken und die subjektorientierten Fokussierungen zu erweitern, wird der **Transitionsbegriff** nach Harald Welzer ergänzt. Die empirische Notwendigkeit des Umweltbezuges zeigt sich im Zuge der leitfadengestützten Interviews, welche unter anderem unterschiedliche Einflüsse aus subjektorientierter Perspektive erfassen (vgl. Welzer, 1993).

1.1 Übergangsriten

Einen Klassiker der Übergangsforschung stellt das anthropologische Werk *Les rites de passage* aus dem Jahr 1909 von Arnold van Gennep dar. Anhand von ethnologischen Beobachtungen innerhalb archaischer Gesellschaften konstruierte er das Konzept der **Übergangsriten**, welchem folgende Annahme zugrunde liegt: „Es ist das Leben selbst, das die Übergänge von einer Gruppe zu einer anderen und von einer sozialen Situation zur anderen notwendig macht“ (Van Gennep, 1986, S. 15). Herauszustellen ist die Charakterisierung von Übergängen als notwendiger Bestandteil des Lebens im Sinne einer **engen Verbindung zwischen Übergängen und dem Lebensvollzug**. Aus diesem Standpunkt heraus nimmt Arnold van Gennep eine Systematisierung von Übergangsriten vor, wobei zwischen Riten, die der Aufnahme in eine neue soziale Gruppe dienen, und Riten, die dem individuellen