

Steinmetz, Walter

Book

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen: Eine Studie im Produktionsbereich

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Steinmetz, Walter (1998) : Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen: Eine Studie im Produktionsbereich, ISBN 3-87988-321-1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116868>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Walter Steinmetz

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen

A 219177



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen

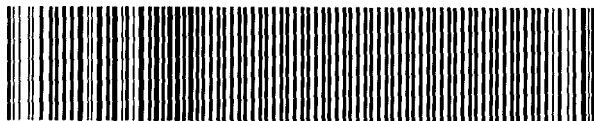
Walter Steinmetz

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen

– eine Studie im Produktionsbereich

848490

A 219177



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Steinmetz, Walter:

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder
Arbeitsstrukturen : eine Studie im Produktionsbereich / Walter
Steinmetz. - München ; Mering : Hampp, 1998

Zugl.: Kaiserslautern, Univ., Diss., 1998

ISBN 3-87988-321-1

Liebe Leserinnen und Leser!

*Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen
Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.*

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

© 1998 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Meringerzeller Str. 16 D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Vorwort

Die Ebene der betrieblichen Führungskräfte und vor allem der Meister als ihr dominierender Vertreter im Produktionsbereich steht seit jeher bei organisatorischen Neuerungen im Blickpunkt des Interesses. So erwartete HEYNE schon 1919 das baldige Ende der sogenannten Meisterwirtschaft:

„Es wird manchmal die Meinung vertreten, daß in der Form, wie bisher die Werkmeisterfunktion in der Industrie eingesetzt worden sei, dies in Zukunft nicht mehr geschehen würde. An Stelle des ... Werkmeisters werde der Ingenieur ... treten.“

Hier stellt sich die Frage, warum sich diese immer wieder geäußerte Erwartung auch nach fast 80 Jahren noch nicht erfüllt hat. Diese Arbeit, die als Dissertation während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Industriebetriebslehre und Arbeitswissenschaft sowie am Institut für Technologie und Arbeit an der Universität Kaiserslautern entstanden ist, soll einen Beitrag zur Weiterführung der Forschung im Themenfeld der betrieblichen Führungskräfte leisten. Dabei werden eigene empirische Studien in 85 Unternehmen verschiedener Branchen in den Kontext früherer und aktueller Untersuchungen gestellt und daraus Prognosen für die weitere Entwicklung abgeleitet. Die Tatsache, daß sich derzeit einige Wissenschaftler verschiedener Disziplinen mit ganz unterschiedlichen Perspektiven und Forschungsansätzen mit einem Themenfeld beschäftigen, belegt zwar einerseits dessen Relevanz und bringt ständig neue Impulse für die eigene Forschung, erschwert es andererseits aber auch, eine Arbeit abzuschließen.

Daher gilt mein besonderer Dank meinem akademischen Lehrer, Herrn Prof. Dr. Klaus J. Zink, für die Anregungen und Geduld bei der Betreuung meines Promotionsvorhabens. Weiterhin möchte ich Herrn Prof. Dr. Hans-Dieter Feser für die Übernahme des Koreferates sowie Herrn Prof. Dr. Rolf Arnold und Herrn Prof. Dr. Michael von Hauff für die Mitwirkung in der Promotionskommission danken.

Das Anfertigen einer Dissertation ist letztlich nur mit vielfältiger Unterstützung möglich. Neben den Interviewpartnern in den an meinen empirischen Erhebungen beteiligten Unternehmen gilt mein Dank meinen Kollegen für ihre Anregungen und kritischen Fragen. Meinen ehemaligen studentischen Hilfskräften Martin Wilderer und Ferat Saydam möchte ich für die Mitwirkung an der formalen Erstellung der Arbeit und viele konstruktive Vorschläge danken.

Vor allem in der Endphase haben mir gute Freunde aufmunternd und tatkräftig zur Seite gestanden. Besonders danken möchte ich Anne und Jens Dölschner für das Korrekturlesen sowie Sabine Zapp-Siegfried, Manfred Zapp und Dirk Woll für die Mitwirkung an den letzten 'Nachaktionen'.

Schließlich gilt mein besonderer Dank Renate, die mich immer wieder zum Weitermachen ermutigt hat und gerade in letzter Zeit auf manche gemeinsame Unternehmung verzichten mußte.

Inhaltsübersicht

1 Relevanz des Themas und Konzeption der Arbeit	1
1.1 Relevanz des Themas	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsansatz.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
 2 Grundlagen	 7
2.1 Arbeitsstrukturen	7
2.2 Betriebliche Führungskräfte	41
2.3 'Führungsstruktur' als Bindeglied zwischen formaler Arbeitsstruktur und den betrieblichen Führungskräften.....	59
 3 Betriebliche Führungskräfte in tayloristischen Arbeitsstrukturen - Reflexion der bisherigen Entwicklung und Forschung.....	 73
3.1 Strukturierung der verschiedenen Studien zur Meisterebene.....	73
3.2 Auswirkungen der 'Verwissenschaftlichung' der Betriebsführung auf Stellung und Aufgaben des Meisters.....	85
3.3 Studien zur Auslagerung von Meisterfunktionen in indirekte Bereiche.....	102
3.4 Studien zur Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung.....	115
3.5 Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungs- steuerung.....	127
3.6 Primär (organisations)psychologisch orientierte Studien zur Meisterebene.....	137
3.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Studien und Schlußfolgerungen.....	147
 4 Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf Arbeitsstrukturen und betriebliche Führungskräfte	 155
4.1 Veränderte Arbeitsstrukturen durch neue Managementkonzepte und deren Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte.....	159
4.2 Gruppenarbeit als bevorzugte Arbeitsstruktur neuer Management- konzepte	208

5 Empirische Studien zu Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf betriebliche Führungskräfte	275
5.1 Untersuchungsgegenstand	276
5.2 Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte.....	284
5.3 Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf betriebliche Führungskräfte..	343
5.4 Vergleichende Betrachtung der empirischen Ergebnisse.....	413
 6 Zusammenführung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen.....	 417
6.1 Entwicklung der Arbeits- und Führungsstrukturen.....	417
6.2 Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte..	422
6.3 Konsequenzen der Veränderungen für den Meister als bisherige betriebliche Führungskraft.....	439
6.4 Schlußfolgerungen.....	448
 7 Zusammenfassung und Ausblick.....	 453
 8 Literaturverzeichnis.....	 461
 9 Abbildungsverzeichnis.....	 489

Anhang¹

¹ Der Anhang ist auf Anfrage beim Autor gegen Erstattung der Porto- und Kopierkosten erhältlich (Adresse: Institut für Technologie und Arbeit, Postfach 3049, 67653 Kaiserslautern).

Inhaltsverzeichnis

1	Relevanz des Themas und Konzeption der Arbeit	1
1.1	Relevanz des Themas.....	1
1.2	Zielsetzung und Forschungsansatz.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit.....	5
2	Grundlagen	7
2.1	Arbeitsstrukturen	7
2.1.1	Arbeitsstruktur im Kontext von Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation.....	8
2.1.1.1	Organisationsstruktur.....	9
2.1.1.2	Arbeitsorganisation.....	11
2.1.1.3	Abgrenzung und Definition der Arbeitsstruktur.....	13
2.1.2	Dimensionen der Arbeitsstruktur.....	15
2.1.2.1	Arbeitsteilung	16
2.1.2.2	Koordination	17
2.1.2.3	Formalisierung.....	20
2.1.2.4	Konfiguration.....	21
2.1.3	Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung von Arbeitsstrukturen in direkten Produktionsbereichen.....	24
2.1.3.1	Fertigungsverfahren.....	25
2.1.3.2	Qualifikation der Mitarbeiter	29
2.1.3.3	Dezentalisierungsstrategien.....	31
2.1.4	Abgrenzung verschiedener Arbeitsstrukturen.....	34
2.1.5	Exkurs: Charakterisierung 'klassischer' Arbeitsstrukturen.....	37
2.2	Betriebliche Führungskräfte	41
2.2.1	Abgrenzung betrieblicher Führungskräfte.....	42
2.2.2	Der Meister als klassische betriebliche Führungskraft in Industrie- betrieben.....	43
2.2.2.1	Der Meister als Arbeitskrafttypus	45
2.2.2.2	Der Meister als Qualifikationstypus	48
2.2.3	Stellung und Aufgaben als Parameter zur Charakterisierung betrieblicher Führungskräfte.....	50
2.2.3.1	Stellung der betrieblichen Führungskräfte	51
2.2.3.2	Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	54
2.2.3.3	Zusammenfassender Kriterienkatalog	57
2.3	'Führungsstruktur' als Bindeglied zwischen formaler Arbeitsstruktur und den betrieblichen Führungskräften	59
2.3.1	Funktionen der Führung.....	62
2.3.2	Strukturelle und interaktionelle Führung.....	63
2.3.3	Führungsgrundsätze und -konzepte, Führungsstil und Führungs- situation als intervenierende Faktoren.....	65
2.3.4	Gegenstand und Determinanten der Führungsstruktur.....	69

3 Betriebliche Führungskräfte in tayloristischen Arbeitsstrukturen	
- Reflexion der bisherigen Entwicklung und Forschung.....	73
3.1 Strukturierung der verschiedenen Studien zur Meisterebene.....	73
3.1.1 Entwicklung der Stellung und Aufgaben des Meisters - ein erster Überblick.....	74
3.1.2 Ansätze zur Strukturierung vorliegender Studien.....	79
3.1.3 Methodische Vorbemerkungen und Vorgehensweise bei der vergleichenden Betrachtung der Studien.....	83
3.2 Auswirkungen der ‘Verwissenschaftlichung’ der Betriebsführung auf Stellung und Aufgaben des Meisters.....	85
3.2.1 TAYLOR und die Meisterebene	85
3.2.1.1 Ansatz der ‘Wissenschaftlichen Betriebsführung’	85
3.2.1.2 Funktionsmeistersystem von TAYLOR	89
3.2.2 FAYOL und die Meisterebene.....	90
3.2.3 Diskussion zur Meisterebene in Deutschland zwischen den beiden Weltkriegen.....	92
3.2.3.1 Auswirkungen durch die Systematisierung der Betriebsabläufe	92
3.2.3.2 Substitution der Meister durch Höherqualifizierte (Ingenieure) oder gering qualifizierte Aufsichtsbeamte	95
3.2.3.3 Funktions- und Bedeutungsveränderungen des Meisters	96
3.2.3.4 Vorbereitung der Meister auf veränderte Rollen und Aufgaben	98
3.2.3.5 Stellung des Meisters zwischen Unternehmensleitung und Arbeitern	100
3.2.4 Schlußfolgerungen	100
3.3 Studien zur Auslagerung von Meisterfunktionen in indirekte Bereiche..	102
3.3.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen.....	103
3.3.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur.....	103
3.3.3 Stellung des Meisters	105
3.3.3.1 Stellung im eigenen Bereich.....	105
3.3.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen.....	109
3.3.4 Aufgaben des Meisters.....	113
3.4 Studien zur Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung.....	115
3.4.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen.....	116
3.4.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur.....	117
3.4.3 Stellung des Meisters	118
3.4.3.1 Stellung im eigenen Bereich.....	118
3.4.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen.....	123
3.4.4 Aufgaben des Meisters.....	125
3.5 Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungs- steuerung	127
3.5.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen.....	128
3.5.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur.....	129
3.5.3 Stellung des Meisters	130
3.5.3.1 Stellung im eigenen Bereich.....	130
3.5.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen.....	132

3.5.4	Aufgaben des Meisters.....	135
3.6	Primär (organisations)psychologisch orientierte Studien zur Meisterebene	137
3.6.1	Die kompensatorische Rolle des Meisters im eigenen Bereich - Studie von DURAND und TORRAINE.....	137
3.6.2	Der Meister als 'Feuerwehrmann' - Studie von FRIELING ET AL.....	141
3.6.3	Die Bedeutung des Meistervorgesetzten für die Stellung des Meisters - Studie von ARMINGER.....	142
3.6.4	Abhängigkeit der Aufgaben des Meisters von der Führungsspanne - Studie von ANTONI und HOFMANN.....	143
3.6.5	Implikationen aus den Ergebnissen der (organisations)psychologischen Studien.....	145
3.7	Zusammenfassung der Ergebnisse der Studien und Schlußfolgerungen .	147
3.7.1	Zusammenfassende Betrachtung der Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters.....	147
3.7.2	Abschließende Fragestellungen.....	151
4	Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf Arbeitsstrukturen und betriebliche Führungskräfte	155
4.1	Veränderte Arbeitsstrukturen durch neue Managementkonzepte und deren Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte	159
4.1.1	Neue Managementkonzepte - Einführende Bemerkungen und Abgrenzungen.....	159
4.1.1.1	Wurzeln und Gemeinsamkeiten.....	160
4.1.1.2	Betrachtungsebenen neuer Managementkonzepte.....	162
4.1.1.3	Problematik der Abgrenzung verschiedener Konzepte	164
4.1.1.4	Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement als ausgewählte Ansätze	166
4.1.1.5	Exkurs: Gruppenkonzepte als wesentliches Element neuer Managementkonzepte.....	171
4.1.2	Arbeits- und Führungsstrukturen im Produktionsbereich bei Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement.....	173
4.1.2.1	Lean Management als Auslöser von Veränderungen der Arbeitsstrukturen	173
4.1.2.2	Umfassendes Qualitätsmanagement als Auslöser für Veränderungen der Arbeitsstrukturen	175
4.1.2.2.1	Primärorganisation	175
4.1.2.2.2	Sekundärorganisation	177
4.1.2.2.3	Rollenwandel indirekter Bereiche	177
4.1.2.3	Vergleich der Arbeitsstrukturen	179
4.1.2.3.1	Arbeitsteilung	180
4.1.2.3.2	Koordination.....	182
4.1.2.3.3	Formalisierung.....	183
4.1.2.3.4	Konfiguration.....	184
4.1.2.4	Vergleich der Führungsstrukturen.....	186

4.1.3	Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betrieblichen Führungskräfte	188
4.1.3.1	Gemeinsame Auswirkungen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement	188
4.1.3.1.1	Abbau von Hierarchieebenen	188
✕ 4.1.3.1.2	Re-Integration indirekter Aufgaben in die Linie	190
4.1.3.1.3	Konsequenzen aus der Beteiligung der betrieblichen Führungskräfte an Rationalisierungsaktivitäten	191
✕ 4.1.3.2	Spezifische Auswirkungen des Lean Management	192
4.1.3.3	Spezifische Auswirkungen eines umfassenden Qualitätsmanagements	193
4.1.3.3.1	Veränderte Führung	194
4.1.3.3.2	Einbindung in Teamkonzepte auf der ausführenden Ebene	199
4.1.3.3.3	Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten	200
✕ 4.1.3.3.4	Exkurs: Ursachen für Widerstände gegen umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte	203
4.1.3.4	Zusammenfassung: Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch neue Managementkonzepte	204
4.2	Gruppenarbeit als bevorzugte Arbeitsstruktur neuer Managementkonzepte	208
4.2.1	Gruppenarbeit im Kontext aktueller Rahmenbedingungen und neuer Managementkonzepte	209
4.2.2	Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur im direkten Produktionsbereich	213
4.2.3	Gegenüberstellung klassischer Arbeitsstrukturen mit permanenter Gruppenarbeit	216
4.2.3.1	Der 'schwedische' Ansatz der teilautonomen Arbeitsgruppe	217
4.2.3.2	Der 'japanische' Ansatz der Fertigungsteams	222
4.2.3.3	Vergleich des 'schwedischen' und des 'japanischen' Ansatzes	226
4.2.3.3.1	Arbeitsstruktur	226
4.2.3.3.2	Führungsstruktur	230
4.2.3.3.3	Arbeitsbedingungen	230
4.2.3.3.4	Produktivität	233
4.2.3.3.5	Rahmenbedingungen	235
4.2.4	Konsequenzen der Diskussion über verschiedene Ansätze permanenter Gruppenarbeit für Deutschland	235
4.2.4.1	Gründe für eine Adaption des 'schwedischen' oder des 'japanischen' Ansatzes	236
4.2.4.2	Gibt es einen spezifisch deutschen Weg?	238
4.2.4.3	Mögliche Varianten permanenter Gruppenarbeit in Deutschland	240
4.2.5	Konsequenzen verschiedener Varianten permanenter Gruppenarbeit für die betrieblichen Führungskräfte	244
4.2.5.1	Generelle Auswirkungen	245
4.2.5.1.1	Konsequenzen aus strukturellen Veränderungen	245
4.2.5.1.2	Konsequenzen aus veränderten Aufgaben	249
4.2.5.1.3	Konsequenzen aus der Notwendigkeit veränderter Führung	250

4.2.5.1.4	Exkurs: Zur Diskussion um die Abschaffung der Meisterebene.....	250
4.2.5.2	Spezifische Auswirkungen von Fertigungsteams auf die betrieblichen Führungskräfte	252
4.2.5.2.1	Klassische Fertigungsteams	252
4.2.5.2.2	Modifizierte Fertigungsteams.....	253
4.2.5.2.3	Intrapreneurmodell	254
4.2.5.3	Spezifische Auswirkungen von teilautonomen Arbeitsgruppen auf die betrieblichen Führungskräfte.....	256
4.2.5.3.1	Externe Führungsaufgaben bei teilautonomen Arbeitsgruppen	256
4.2.5.3.2	Problematik der Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen	260
4.2.5.3.3	Stellung der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen	261
4.2.5.4	Vergleichende Betrachtung der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei verschiedenen Gruppenarbeitsvarianten.....	263
4.2.5.4.1	Stellung der betrieblichen Führungskräfte	263
4.2.5.4.2	Aufgaben	267
4.2.6	Exkurs: Einführung von Gruppenarbeit als spezifische Situation für betriebliche Führungskräfte.....	269
4.2.6.1	Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Gruppenarbeit	270
4.2.6.2	Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	273

5	Empirische Studien zu Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf betriebliche Führungskräfte	275
5.1	Untersuchungsgegenstand	276
5.1.1	Konzeptionelle Vorüberlegungen.....	276
5.1.2	Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre... 278	278
5.2	Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte.....	284
5.2.1	Relevante Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen.....	284
5.2.2	Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte in der Automobilindustrie. 285	285
5.2.2.1	Ziele der Untersuchung	286
5.2.2.2	Untersuchungsdesign	287
5.2.2.2.1	Untersuchungsaufbau	287
5.2.2.2.2	Gestaltung der Erhebungsbögen	288
5.2.2.2.3	Akquisition der Unternehmen	289
5.2.2.2.4	Datenerhebung.....	290
5.2.2.2.5	Auswertung.....	290
5.2.2.3	Strukturdaten der Erhebung.....	291
5.2.2.4	Wesentliche Ergebnisse der ersten Erhebung.....	292
5.2.2.4.1	Aktuelle Situation des Unternehmens	292
5.2.2.4.2	Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene	295

5.2.2.4.3	Führungsverhalten der Meister	300
5.2.2.4.4	Qualitätsverständnis der Meister	303
5.2.2.4.5	Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens	304
5.2.2.4.6	Bereichsübergreifende Situation der Meister	308
5.2.2.4.7	Ergänzende Erkenntnisse aus weitergehenden Analysen	311
5.2.2.5	Wesentliche Ergebnisse der zweiten Erhebung	314
5.2.2.6	Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen	319
5.2.3	Branchenübergreifende Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte	321
5.2.3.1	Untersuchungsdesign	321
5.2.3.1.1	Erhebungsinstrumentarium	321
5.2.3.1.2	Akquisition der Unternehmen	322
5.2.3.1.3	Datenerhebung und Auswertung	322
5.2.3.2	Strukturdaten der Erhebung	323
5.2.3.3	Wesentliche Untersuchungsergebnisse	323
5.2.3.3.1	Aktuelle Situation des Unternehmens	323
5.2.3.3.2	Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene	326
5.2.3.3.3	Führungsverhalten der Meister	329
5.2.3.3.4	Qualitätsverständnis der Meister	330
5.2.3.3.5	Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens	332
5.2.3.3.6	Bereichsübergreifende Situation der Meister	334
5.2.3.4	Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen	336
5.2.4	Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte auf der Basis bisheriger Entwicklungen	337
5.2.4.1	Stellung der betrieblichen Führungskräfte	339
5.2.4.1.1	Stellung im eigenen Bereich	339
5.2.4.1.2	Stellung im Gesamtunternehmen	341
5.2.4.2	Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	342
5.3	Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf betriebliche Führungskräfte	343
5.3.1	Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei Gruppenarbeit - Betrachtung verschiedener Praxisberichte in der Automobilindustrie	343
5.3.1.1	Gruppenarbeitskonzepte in der Automobilindustrie	344
5.3.1.2	Stellung der betrieblichen Führungskräfte	350
5.3.1.3	Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	351
5.3.2	Aktuelle Studien zur Ebene der betrieblichen Führungskräfte im Kontext der Einführung permanenter Gruppenarbeit	352
5.3.2.1	Untersuchung des IAT: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland	353
5.3.2.2	Studie von ANTONI zur Verbreitung von Gruppenarbeit in großen Unternehmen	355
5.3.2.3	Längsschnittstudie von ANTONI	358
5.3.2.4	Studie des SOFI bei der Daimler Benz AG	361

5.3.2.5	Studie von BUNGARD ET AL.	363
5.3.2.6	Studie von DURST zur Rolle der Meister bei Gruppenarbeit in der Metall- und Elektroindustrie	365
5.3.2.7	Projekt 'Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperte) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten'	367
5.3.2.7.1	Studie des SOFI: Rolle des Meisters in Großbetrieben	367
5.3.2.7.2	Studie des ISO: Rolle des Meisters in Kleinbetrieben ..	371
5.3.2.7.3	Studie des IAW: Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten	374
5.3.2.7.4	Studie des IAT zur Neustrukturierung der Meister- ebene im Maschinenbau und in der Zulieferindustrie ..	378
5.3.2.7.5	Szenarien künftiger Meisterrollen als Ergebnis des Verbundprojektes	380
5.3.2.8	Studie von JAUCH	382
5.3.2.9	Zusammenfassung der Ergebnisse	388
5.3.3	Empirische Untersuchung zur Gruppenarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Meisterebene.....	390
5.3.3.1	Untersuchungszielsetzung und -design	391
5.3.3.2	Strukturdaten der Erhebung.....	392
5.3.3.3	Wesentliche Untersuchungsergebnisse.....	392
5.3.3.4	Einordnung der Untersuchungsergebnisse in andere Studien	398
5.3.4	Kritische Reflexion der verschiedenen empirischen Unter- suchungen zur Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit.....	399
5.3.5	Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte auf der Basis bisheriger Entwicklungen	401
5.3.5.1	Beobachtete Situation der betrieblichen Führungskräfte im Kontext der Einführung permanenter Gruppenarbeit.....	402
5.3.5.2	Stellung der betrieblichen Führungskräfte	408
5.3.5.2.1	Stellung im eigenen Bereich.....	409
5.3.5.2.2	Stellung im Gesamtunternehmen	410
5.3.5.3	Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	412
5.4	Vergleichende Betrachtung der empirischen Ergebnisse.....	413
6	Zusammenführung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen.....	417
6.1	Entwicklung der Arbeits- und Führungsstrukturen.....	417
6.1.1	Erkennbare Tendenzen bei den Arbeitsstrukturen.....	417
6.1.2	Erkennbare Tendenzen bei den Führungsstrukturen.....	420
6.1.3	Hat disziplinarische Führung 'vor Ort' noch eine Zukunft?.....	422
6.2	Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	422
6.2.1	Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte - Zusammenführung der Analyseergebnisse.....	423

6.2.1.1	Veränderungen von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch aktuelle Entwicklungen im Vergleich zu tayloristischen Strukturen	423
6.2.1.2	Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei umfassendem Qualitätsmanagement - Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung	426
6.2.1.3	Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit - Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung	429
6.2.1.4	Empirische Ergebnisse versus theoretische Konzepte - Parallelität bei tayloristischen und 'neuen' Arbeitsstrukturen?	431
6.2.2	Nutzen von Szenarien der Meisterentwicklung.....	432
6.2.3	Einschätzung der zukünftigen Stellung und Aufgaben betrieblicher Führungskräfte.....	433
6.2.3.1	Zukünftige Stellung der betrieblichen Führungskräfte - erkennbare Tendenzen.....	434
6.2.3.2	Zukünftige Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte - erkennbare Tendenzen.....	437
6.3	Konsequenzen der Veränderungen für den Meister als bisherige betriebliche Führungskraft.....	439
6.3.1	Perspektiven des Meisters als Arbeitstypus.....	439
6.3.2	Perspektiven des Meisters als Qualifikationstypus.....	440
6.3.3	Qualifizierungsmaßnahmen für Meister - eine kritische Betrachtung.....	442
6.3.3.1	Ziele, Inhalte und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen für Meister	442
6.3.3.2	Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen.....	446
6.4	Schlußfolgerungen	448
6.4.1	Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte als Resultat der Arbeitsstruktur - Reflexion des Ausgangspunktes.....	449
6.4.2	Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die gestellten Forschungsfragen.....	450
6.4.3	Weiterer Forschungsbedarf.....	452
7	Zusammenfassung und Ausblick.....	453
8	Literaturverzeichnis.....	461
9	Abbildungsverzeichnis.....	489

1 Relevanz des Themas und Konzeption der Arbeit

1.1 Relevanz des Themas

In den letzten Jahren sind in den meisten Industriebranchen starke Marktveränderungen festzustellen, die stärker an Kundenanforderungen ausgerichtete Produkte und damit geringere Stückzahlen, eine höhere Flexibilität und kürzere Durchlaufzeiten erfordern. Unternehmen reagieren auf diese und andere Entwicklungen wie z.B. den Wertewandel in der Gesellschaft oder technologische Neuerungen (z.B. Informations- und Kommunikationstechnologien) zunehmend mit strukturellen Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Richtungweisend sind hier die sogenannten 'neuen Managementkonzepte', die u.a. die Reduzierung von Hierarchiestufen (und eine damit verbundene Kompetenzverlagerung auf untergeordnete Ebenen), die Eliminierung nicht-wertschöpfender Tätigkeiten, die (Rück-)Verlagerung indirekter Aufgaben in die Linie sowie Formen der Gruppenarbeit propagieren. Im Vordergrund stehen dabei nicht mehr wie in den 80er Jahren technische Optimierungen, sondern die 'Ressource Mensch', die bestmöglich eingesetzt werden soll.

Diese neuen organisatorischen Konzepte führen vor allem im direkten Produktionsbereich zu einer immer unschärferen Grenze zwischen Management und 'ausführender' Arbeit. Tayloristische Arbeitsstrukturen mit einer strikten Trennung von Ausführungsfunktionen einerseits sowie Dispositions-, Kontroll- und Leitungsfunktionen andererseits werden in Frage gestellt, da sie zukünftigen Anforderungen nicht mehr genügen.¹ Dadurch notwendige Modifikationen der Arbeitsstrukturen haben vor allem auf die Ebene der betrieblichen Führungskräfte (auch als betriebliche Vorgesetzte oder Unteres Management bezeichnet), die im Produktionsbereich deutscher Industriebetriebe weitgehend durch die Gruppe der Meister repräsentiert wird, tiefgreifende Auswirkungen. Die betrieblichen Führungskräfte besaßen bisher als unterste Führungsebene mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis eine wichtige Schnittstellenfunktion (vgl. Abb. 1-1). Diese muß im Zuge der Abkehr von tayloristischen Strukturen neu definiert werden,² zumal die zentrale Bedeutung der für die unmittelbare Wertschöpfung verantwortlichen

-
- 1 Vgl. z.B. Ulich, E.: Alternative Arbeitsstrukturen - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Psychologie und Praxis, 27. Jg. (1983), Heft 2, S. 77; Zülch, G.: Arbeitsorganisation als Gegenstand der Lehre - Ansätze und Defizite einer Systematisierung, in: Bubb, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 57; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - Ein Königsweg zu menschengerechter Arbeit und höherer Produktivität?, in: Gebert, A.; Winterfeld, U. (Hrsg.): Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort, Bad Lauterberg 1992, S. 170-172; Schusser, W.H.: Mitarbeiter - Unternehmer im Unternehmen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München 1995, S. 125
 - 2 Vgl. z.B. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995, S. 86; Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 1), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 16;

betrieblichen Führungskräfte für den Erfolg des Unternehmens unbestritten ist.³ Zudem ist gerade die untere Führungsebene entscheidend für das Gelingen arbeitsorganisatorischer Umstrukturierungen, tritt diesen aber häufig mit passivem oder aktivem Widerstand gegenüber.⁴

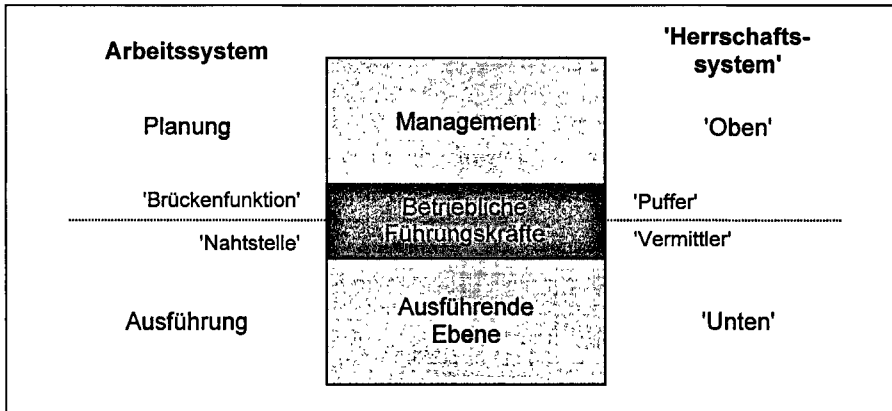


Abb. 1-1: Schnittstellenfunktion der betrieblichen Führungskräfte⁵

Zur Neudefinition der Rolle der betrieblichen Führungskräfte werden derzeit verschiedene Konzepte diskutiert, die von einer Aufwertung der Meister als 'Unternehmer vor Ort' über die Substitution durch Höherqualifizierte bis zur Eliminierung dieser Hierarchieebene reichen.⁶ Hier sind allerdings bei der Umsetzung noch keine klaren Konturen erkennbar. Vorliegende Idealbilder der zukünftigen betrieblichen Führungskraft⁷ haben sich in der Praxis als nicht tragbar erwiesen,⁸ zumal die Umsetzung der zugrundeliegen-

- 3 Vgl. z.B. Bühner, R.: Meisterqualifikation im Wandel - Der Industriemeister: Kompetent für Maschine, Mitarbeiter und Motivation, in: VDI-Z, 133. Jg. (1991), Heft 6, S. 147
- 4 Vgl. z.B. Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister?, in: Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. (1984), Heft 1, S. 45-59; Hofmann, K.: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management - Eine Fallstudie, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 118
- 5 Abbildung nach Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', in: Journal für Sozialforschung, 33. Jg. (1993), Heft 2, S. 160
- 6 Vgl. u.a. Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? a.a.O., S. 16; Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell ..., a.a.O., S. 139; Behrens, M. et al.: Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23 (1996), S. 29
- 7 Vgl. z.B. „Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen“ (Flato, E.: Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen, Eschborn 1994)
- 8 Vgl. z.B. Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle, in: Arbeit, 5. Jg. (1996), Heft 3, S. 319; Kuhn, D.: Der Meister zwischen Tradition und Zukunft, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 2, S. 38

den Managementkonzepte selten stringent vorgenommen wird. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung.

1.2 Zielsetzung und Forschungsansatz

Vor dem Hintergrund der skizzierten Rahmenbedingungen liegt es nahe, im Kontext organisatorischer Veränderungen die zukünftige Stellung der betrieblichen Führungskräfte in Industriebetrieben zu analysieren. Dabei kann es nicht Ziel der Arbeit sein, bestehenden Idealbildern weitere hinzuzufügen. Vielmehr muß die aktuelle Entwicklung sowohl hinsichtlich theoretischer Konzepte als auch deren praktischer Umsetzung fundiert betrachtet werden. Als Basis dafür werden im folgenden die Arbeitsstrukturen herangezogen, die das zentrale Umfeld für das bisherige Wirken der betrieblichen Führungskräfte bilden. Daraus ergibt sich die Zielsetzung für die vorliegende Arbeit:

Herleitung zukünftiger Funktionen betrieblicher Führungskräfte im Kontext veränderter Arbeitsstrukturen

Diese Zielsetzung wird anhand folgender Forschungsfragen konkretisiert:

- *Einfluß der Arbeitsstruktur auf die betrieblichen Führungskräfte:*
Inwieweit wirken sich Arbeitsstrukturen auf die betrieblichen Führungskräfte aus? Welche Faktoren der Arbeitsstrukturen tangieren die betrieblichen Führungskräfte besonders?
- *Aktuelle Tendenzen der Entwicklung der Arbeitsstrukturen in Industriebetrieben:*
Welche Entwicklungen beeinflussen zur Zeit die Arbeitsstrukturen und wie wirkt sich dieser Einfluß auf Theorie und praktische Realisierung aus? Welche konkreten Ansätze bzw. Anforderungen an die Arbeitsstrukturen existieren in neuen Managementkonzepten? Wie gestaltet sich deren Umsetzung in Industriebetrieben?
- *Konsequenzen aktueller Entwicklungen der Arbeitsstrukturen für die betrieblichen Führungskräfte:*
Welche Auswirkungen haben neue Managementkonzepte und die dabei propagierten Arbeitsstrukturen auf die betrieblichen Führungskräfte? Inwiefern existiert eine stringente Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse bzw. der Elemente neuer Managementkonzepte in bezug auf die betrieblichen Führungskräfte? Lassen sich aus den aktuellen Entwicklungen klare Aussagen zur zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte ableiten?

Erste Ansatzpunkte zur Beantwortung dieser Fragestellungen liefert eine empirische Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte, die im Rahmen eines Forschungsprojektes durchgeführt

wurde.⁹ Deren Ergebnisse sind allerdings mehrdeutig und lassen keine präzisen Schlußfolgerungen zu. Dieser Sachverhalt tritt auch in anderen empirischen Studien mit verschiedenen Erhebungsmethoden zu Tage,¹⁰ was als Indiz dafür zu sehen ist, daß die unklaren Ergebnisse weniger auf die Eignung des Untersuchungsinstrumentariums als vielmehr den Forschungsgegenstand zurückzuführen sind. Daraus wurde die Entscheidung einer explorativen Vorgehensweise¹¹ für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

Als erstes ist die Frage nach möglichen Gründen für die wenig befriedigenden Ergebnisse verschiedener empirischer Erhebungen auf der Ebene der betrieblichen Führungskräfte zu klären. Hierzu werden frühere Untersuchungen zur Rolle betrieblicher Führungskräfte in tayloristischen Arbeitsstrukturen mit der Zielsetzung reflektiert, aktuelle Untersuchungsergebnisse besser einordnen zu können. Gleiches gilt für die Analyse derzeit propagierter Managementkonzepte im Hinblick auf Aussagen zu den jeweiligen Arbeitsstrukturen und der Funktion der betrieblichen Führungskräfte. Dabei stehen zunächst konzeptionelle Überlegungen im Vordergrund, die durch die Betrachtung ihrer praktischen Umsetzung zu ergänzen sind. Hierzu werden im Sinne einer „empiriebasier-ten Exploration“¹² sowohl eigene als auch fremde empirische Untersuchungen herangezogen. Eine derartige Einbeziehung der Ergebnisse mehrerer Studien, die zeitgleich mit unterschiedlichen Untersuchungsmethoden durchgeführt wurden,¹³ fehlt in anderen Abhandlungen. Der originäre Charakter der vorliegenden Arbeit besteht darin, auf dem breiten Fundament der drei Bausteine

- Reflexion der Entwicklung der Rolle betrieblicher Führungskräfte im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen anhand einer Metaanalyse einschlägiger empirischer Studien,
- Analyse der theoretischen Ansätze neuer Managementkonzepte hinsichtlich der propagierten Arbeitsstrukturen und der Rolle der betrieblichen Führungskräfte sowie
- Betrachtung aktueller empirischer Untersuchungen zur Rolle der betrieblichen Führungskräfte im Kontext neuer Managementkonzepte und deren Arbeitsstrukturen (vor allem Gruppenarbeit)

9 BMBF-Projekt 'Rolle und Aufgaben des Unteren Managements beim Aufbau umfassender Qualitätskonzepte im Sinne eines Total Quality Management' (Förderkennzeichen 02QF1004/7); diese Untersuchung wird in Kapitel 5.2 beschrieben.

10 So konnten Hypothesen zu den Auswirkungen verringerten Führungsspannen auf die betrieblichen Führungskräfte bei HOFMANN nur zu einem geringen Teil bestätigt werden (vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O. S. 199-213), und JAEGER verzichtete ganz auf eine Darstellung der Ergebnisse der empirischen Überprüfung ihrer anfänglichen Hypothesen (Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995, S. 94-102).

11 Vgl. dazu Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1995, S. 327-331

12 Ebenda, S. 330

13 Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O.; Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., München, Mering 1997; Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O. sowie Beiträge in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997 (BMBF-Projekt)

Einschätzungen für die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten. Der Stand der Forschung wird damit durch die Verknüpfung von aktuellen und älteren empirischen Ergebnissen erweitert. Dabei werden im Gegensatz zu verschiedenen Abhandlungen, die sich auf die eigene Disziplin konzentrieren und (fast) nur Erkenntnisse ihrer Profession beachten,¹⁴ betriebswirtschaftliche, arbeitswissenschaftliche, ingenieurwissenschaftliche, industriesoziologische und (organisations-)psychologische Studien gleichermaßen berücksichtigt.

Durch diesen Forschungsansatz werden Besonderheiten der Entwicklung der Arbeitsstrukturen und der Rolle der betrieblichen Führungskräfte deutlich. Anhand derer ist nachvollziehbar, weshalb in den aktuellen empirischen Studien die erwarteten massiven Auswirkungen einer zum Teil völligen Neupositionierung der betrieblichen Führungskräfte bisher kaum zu beobachten sind. Abschließend ist daher auch zu diskutieren, ob die prognostizierten Effekte letztlich nur verzögert werden oder überhaupt nicht eintreten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau der Arbeit (vgl. Abb. 1-2) ergibt sich aus dem skizzierten Forschungsansatz. Das Fundament bilden grundlegende Begriffsbestimmungen zum Forschungsgegenstand. Daraus resultiert ein differenziertes Raster zur Einordnung der Arbeitsstruktur, der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte sowie der Führungsstruktur, anhand dessen die weiteren Analysen durchgeführt werden (Kapitel 2).

Der Kern der Arbeit besteht aus drei weitgehend unabhängigen Analysebausteinen. In Kapitel 3 wird die bisherige Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen reflektiert. Nach einem historischen Überblick wird eine Metaanalyse einschlägiger empirischer Studien durchgeführt, um daraus Prognosen für den weiteren Werdegang der betrieblichen Führungskräfte ableiten zu können.

Das vierte Kapitel hat neue Managementkonzepte als aktuelle Auslöser von Veränderungen der Arbeitsstrukturen sowie der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte zum Gegenstand. Als verbreitete aktuelle Ansätze werden Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement analysiert (Kap. 4.1). Als Arbeitsstruktur bevorzugen diese neuen Managementkonzepte (permanente) Gruppenarbeit, die in einem eigenen Kapitel 4.2 näher betrachtet wird.

Der aktuelle Stand bisheriger Umstrukturierungen und deren Konsequenzen für betriebliche Führungskräfte werden in Kapitel 5 anhand verschiedener eigener und fremder empirischer Untersuchungen erfaßt. Dabei können die in Kapitel 4 abgeleiteten Konsequenzen kaum als Meßlatte dienen, weil in der bisherigen Umsetzung verschiedene

14 Besonders deutlich wird dies bei Industriesoziologen und hier vor allem bei FISCHER (Fischer, J.: Der Meister - ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main 1993) und JAEGER (Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O.).

Ansätze vermischt und nur partiell realisiert werden. Primäre Zielgruppe der Empirie ist die Automobilbranche, die bei arbeitsorganisatorischen Veränderungen eine Vorreiterrolle besitzt.¹⁵ Die Untersuchungen konzentrieren sich auf die Felder umfassendes Qualitätsmanagement und permanente Gruppenarbeit, aus deren bisheriger Umsetzung Annahmen zur zukünftiger Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abgeleitet werden. Während zu den Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte bisher nur die eigene Untersuchung vorliegt, werden die Konsequenzen von Gruppenarbeit auch anhand anderer Studien betrachtet.

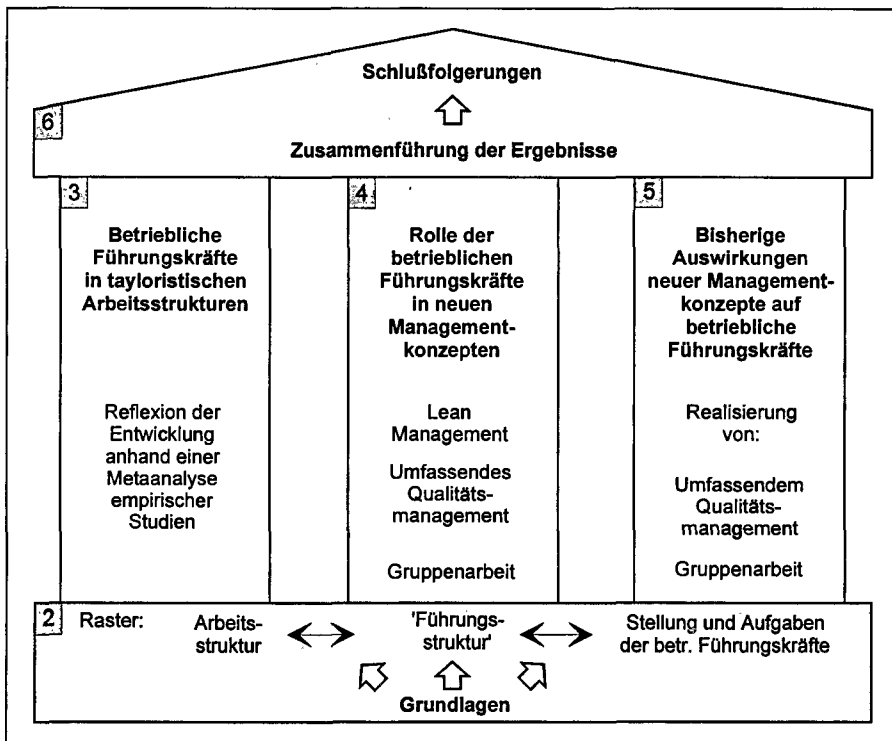


Abb. 1-2: Aufbau des Hauptteils der Arbeit

Die Ergebnisse der drei Analysebausteine werden in Kapitel 6 zusammengeführt und daraus Schlußfolgerungen und weiterer Forschungsbedarf abgeleitet.

¹⁵ Vgl. z.B. Heidenreich, M.: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 45. Jg. (1994), S. 73; Petereit de López, K.; Krings, K.: Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten - Die Fortentwicklung eines klassischen Berufsbildes, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., a.o.O., S. 171

2 Grundlagen

Stellung und Aufgaben betrieblicher Führungskräfte werden von vielfältigen internen und externen Einflußfaktoren bestimmt. Neben den in dieser Arbeit im Vordergrund stehenden Arbeitsstrukturen sind dies u.a. die Unternehmenskultur und -politik, technische Aspekte sowie die Qualifikation der betrieblichen Führungskräfte und deren Rekrutierungsbedingungen am Arbeitsmarkt. Diese beeinflussen die Arbeitsstrukturen indirekt und werden berücksichtigt, sofern ihre Auswirkungen von Bedeutung sind. Die notwendige Verknüpfung zwischen den Arbeitsstrukturen und betrieblichen Führungskräften, die sich aus den engen Verflechtungen zwischen Organisation und Führung ergeben,¹ wird durch die 'Führungsstruktur' (als Arbeitsdefinition) realisiert. Abb. 2-1 verdeutlicht den Aufbau dieses Kapitels.

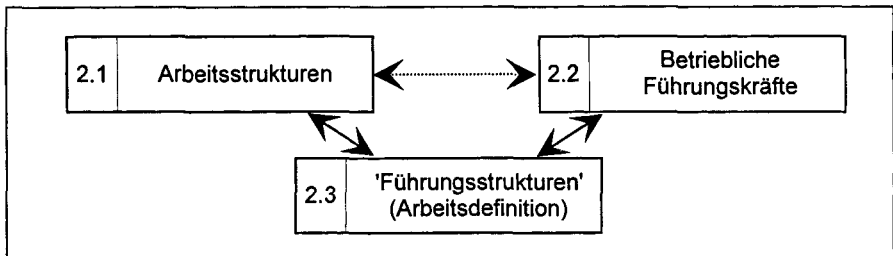


Abb. 2-1: Aufbau des Kapitels 'Grundlagen'

2.1 Arbeitsstrukturen

In diesem Kapitel findet sich ein Abriss wesentlicher Aspekte der Arbeitsstrukturen. Dazu ist zunächst eine begriffliche Abgrenzung vorzunehmen. Anschließend werden verschiedene Dimensionen der Arbeitsstruktur sowie wesentliche Einflußfaktoren im direkten Produktionsbereich dargelegt, aus denen sich Kriterien zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen ableiten lassen. Der Aufbau ist in Abb. 2-2 skizziert.

¹ Vgl. z.B. Gaugler, E.: Führung im Betrieb, in: Günther, J. (Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? - Perspektiven zu Führungsfragen von morgen, Heidelberg 1984, S. 100; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit, Weinheim 1996, S. 228; Müller, U.R.: Schlanke Führungsorganisationen - organisatorische und führungstechnische Aspekte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, in: FB/IE, 44. Jg. (1995), Heft 2, S. 78 oder BAHRDT, der die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung von Arbeits- und Führungsstrukturen verdeutlicht: „Ferner ist es nicht möglich, irgendeinen Kooperationszusammenhang im Produktionssektor zu analysieren und dabei völlig von den Kontroll- und Anweisungsfunktionen zu abstrahieren“ (Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 129).

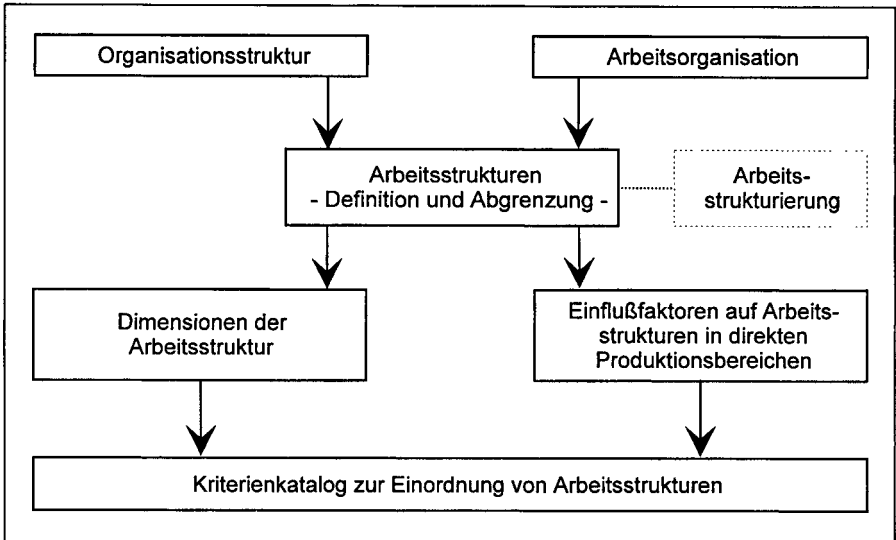


Abb. 2-2: Aufbau des Kapitels 'Arbeitsstrukturen'

2.1.1 Arbeitsstruktur im Kontext von Organisationsstruktur und Arbeitsorganisation

Der Begriff der Arbeitsstruktur scheint zunächst allgemein verständlich und nicht erklärungsbedürftig zu sein. Dies zeigt sich insbesondere daran, daß dieser Terminus selbst in Publikationen, bei denen Arbeitsstrukturen im Vordergrund stehen, häufig ohne Definition und Abgrenzung verwendet wird.² Nur vereinzelt finden sich vage Erklärungsversuche. So bezeichnet MARTIN als Arbeitsstruktur die Beziehungen der einzelnen Elemente eines Arbeitssystems.³ Ähnlich definiert WIESWEDE die Arbeitsstruktur als „jeweiliges Gefüge arbeitsteiliger Tätigkeit.“⁴ Zu beobachten sind weiterhin Bezeichnungen wie konventionelle und neue bzw. alternative Arbeitsstrukturen, ohne auf den Begriff selbst näher einzugehen.⁵

2 Vgl. z.B. Volkswagen AG (Hrsg.): Gruppenarbeit in der Motorenmontage - ein Vergleich von *Arbeitsstrukturen*, Frankfurt/Main, New York 1980; Boes, A.; Dieckhoff, K: Neue Führungsorganisation für *Arbeitsstrukturen* von morgen, Berlin 1990 oder Sonntag, K.: Komplexe Technik, veränderte *Arbeitsstrukturen* und kompetent handelnde Mitarbeiter - eine Herausforderung an Arbeitsanalyse und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47. Jg. (1993), Heft 3, S. 148-155

3 Vgl. Martin, H.: Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung, Köln 1994, S. 318

4 Wieswede, G.: Arbeitsstruktur, in: Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon, Bd. 1, München 1987, S. 103

5 Vgl. z.B. Bullinger, H.J.: Arbeitsgestaltung: personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme, Stuttgart 1995, S. 12 u. S. 20

Die unzureichende Definition des Begriffes Arbeitsstruktur macht es erforderlich, die im Kontext häufig verwendeten und sprachlich verwandten Begriffe der Organisationsstruktur und der Arbeitsorganisation als Basis für eine Einordnung der Arbeitsstruktur zu betrachten, um daraus eine Arbeitsdefinition abzuleiten.

2.1.1.1 Organisationsstruktur

Die Abgrenzung der Organisationsstruktur ist zunächst von der Definition der 'Organisation' abhängig. NORDSIECK bezeichnete 1934 eine Organisation als „System geltender organisatorischer (betriebsgestalterischer) Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist. Organisation ist in diesem Sinn Betriebsstruktur.“⁶ Ähnlich verstehen KIESER und KUBICEK unter Organisationen „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen.“⁷ Hier wird ein strukturbezogenes Verständnis von Organisation deutlich, das auch der weiteren Arbeit zugrunde liegt. Parallel kann Organisation auch prozessual verstanden werden, so daß bei Differenzierungen in der Literatur häufig beide Aspekte zum Tragen kommen:

- Unterscheidung von Aufbauorganisation und Ablauforganisation in der klassischen Betriebswirtschaftslehre,⁸
- Differenzierung von Strukturdimensionen und Prozeßdimensionen,⁹
- Abgrenzung eines institutionellen (das Unternehmen als Organisation) und eines instrumentellen (Prozeß des Organisierens) Organisationsbegriffes.¹⁰

Bei der Bezeichnung 'Organisationsstruktur' stehen die konstitutiven Merkmale und damit der Aufbau des Gesamtunternehmens im Vordergrund, wobei diese mit prozeß-

6 Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934, S. 15

7 Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 4; Weitgehend analog definiert auch FRESE den Begriff der Organisationsstruktur: „Organisationsstrukturen als Ergebnis organisatorischer Gestaltung sind dann Systeme von Regelungen (Infrastrukturen), die das Verhalten der Mitglieder auf ein übergeordnetes Gesamtziel ausrichten sollen.“ (Frese, E.: Grundlagen der Organisation: Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 6)

8 Vgl. z.B. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 240; die Trennung in aufbau- und ablauforganisatorische Elemente ist nach FRESE allerdings nur ein unumgängliches „Prinzip zur Komplexitätsreduktion bei der organisatorischen Gestaltung“ (Frese, E., Grundlagen der Organisation, a.a.O., S. 11-12). In der Praxis umfassen Organisationsstrukturen sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Komponenten (vgl. ebenda).

9 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, Stuttgart 1977, S. 15

10 Ein Hinweis, daß unter dem Begriff der Organisation sowohl die „Technik des Organisierens“ als auch das Ergebnis des Organisationsprozesses („... den Betrieb selbst als 'Organisation' bezeichnet“) verstanden werden kann, findet sich u.a. schon 1931 bei NORDSIECK (Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1931, S. 1). NORDSIECK sieht darin kein Problem: „Die gleiche Bezeichnung dieser beiden Begriffe ist aber nicht nachteilig. Es ist in den meisten Fällen klar, welcher von beiden gemeint ist“ (ebenda).

bezogenen Aspekten eng verknüpft sind. Als Merkmale der Organisationsstruktur werden u.a. genannt:

- Organisationsstrukturen „sollen das Verhalten der Organisationsmitglieder primär auf die Zielerreichung der Organisationen ausrichten, dabei aber auch die Befriedigung persönlicher Ziele ermöglichen.“¹¹
- Organisationsstrukturen sind auf Dauer angelegt und (idealerweise) unabhängig von Personen.¹²
- Die Organisationsstruktur läßt sich weiter differenzieren, z.B. in die Aufgabenstruktur, Kommunikationsstruktur und Autoritätsstruktur.¹³

Bei der Gestaltung der Organisationsstrukturen müssen auch die situativen Rahmenbedingungen der Organisation berücksichtigt werden.¹⁴ Viele Studien konzentrierten sich dabei auf die Organisationsgröße, die Unternehmensumwelt und die Fertigungstechnologie als situative Einflußfaktoren.¹⁵

Ein anderer Aspekt wird bei FRESE deutlich: Organisatorische Gestaltung beinhaltet immer ein 'logisches' und ein 'empirisches' Problem. Das logische Problem der 'Koordination' wird unter „weitgehender Abstraktion von den individuellen Variablen der Einstellung und des Verhaltens“¹⁶ zu lösen versucht, während die 'Motivation' als empirischer Faktor gerade die individuellen Einstellungs- und Verhaltensaspekte explizit erfaßt. Da die Koordination ein wichtiges Merkmal der Organisations- und auch der Arbeitsstruktur ist (vgl. Kap. 2.1.2), wird deutlich, daß Interdependenzen mit der 'Motivation' - und daher mit Aspekten der Führung - nicht außer Acht zu lassen sind.

Die skizzierten Aspekte der Organisationsstruktur (als das ganze Unternehmen umfassende 'Makrostruktur') machen deutlich, daß sich Fragestellungen und Probleme einer

11 Staehle, W.H.: Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994, S. 426; vgl. auch Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 5; KIESER und KUBICEK weisen darauf hin, daß das Ziel der Organisation durch die Zielvorstellungen der Mitglieder bestimmt wird (wobei der Einfluß der verschiedenen Organisationsmitglieder auf die Zielbildung stark unterschiedlich ist) und es sich eher um ein Zielbündel handelt (vgl. ebenda, S. 6-7).

12 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 5 u. S. 9; die Organisationsstruktur dient damit auch zur Herrschaftssicherung im Unternehmen (vgl. ebenda, S. 18).

13 Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 641

14 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 60; KIESER und KUBICEK vertreten einen situativen Ansatz der Organisationstheorie, der auch als Contingency Approach bezeichnet wird und in Deutschland zuerst von STAEHLE (vgl. Staehle, W.H.: Organisation und Führung soziotechnischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973) vertreten wurde. Eine Beschreibung dieses Ansatzes auch im Vergleich zu anderen Ansätzen findet sich u.a. in Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 33-65

15 Vgl. ebenda, S. 47-50

16 Frese, E.: Grundlagen der Organisation, a.a.O., S. 6; auch diese Trennung dient zur in Fußnote 8 (S. 9) angesprochenen Komplexitätsreduktion (vgl. ebenda, S. 12).

optimalen Gestaltung auf die Arbeitsstruktur (als 'Mikrostruktur') zumindest ansatzweise übertragen lassen.¹⁷

2.1.1.2 Arbeitsorganisation

Während beim Begriff der Arbeitsstruktur konkrete Definitionen fehlen, wird die Bezeichnung 'Arbeitsorganisation' von vielen Autoren fixiert. Hier bestehen allerdings große Unterschiede, zumal auch die Unterscheidung eines strukturellen und eines prozessualen Verständnisses zum Tragen kommt (vgl. Abb. 2-3 und Abb. 2-4).

BULLINGER: Die Arbeitsorganisation besteht im „Zusammenspiel der Aufgabenträger [...] im Produktionsablauf. Sie nimmt die Aufteilung der menschlichen Arbeit auf die unterschiedlichen Aufgabenträger vor und bestimmt den Sachmitteleinsatz für die Aufgabendurchführung (z.B. Werkzeuge, Meß- und Prüfmittel).“¹⁸

HEEG (1): „Arbeitsorganisation ist das Schaffen eines aufgabengerechten, optimalen Zusammenwirkens von arbeitenden Menschen, Betriebsmitteln, Informations- und Arbeitsgegenständen durch

- zweckgerichtete Gestaltung der Arbeitsaufgabe,
- Gestaltung der Aufgabenteilung zwischen den Menschen und Betriebsmitteln,
- Gestaltung von Information und Kommunikation und
- Gestaltung der Arbeitszeit.

Das Ziel von arbeitsorganisatorischen Maßnahmen besteht in der Steigerung der Wirtschaftlichkeit durch optimierte organisatorische Strukturen und im Erhalt bzw. in der Steigerung der Leistungsfähigkeit und Qualifikation aller Mitarbeiter [...] in einem Unternehmen.“¹⁹

HEEG (2): „Die Arbeitsorganisation kann in eine aufbau- und in eine ablauforganisatorische Komponente unterteilt werden:

- In der Aufbauorganisation werden die Aufgaben eines Unternehmens auf verschiedene Stellen aufgeteilt und die Zusammenarbeit dieser Stellen geregelt.
- Die Ablauforganisation befaßt sich mit der räumlichen und zeitlichen Folge des Zusammenwirkens von Menschen, Betriebsmitteln und Arbeitsgegenständen bzw. Informationen bei der Erfüllung von Arbeitsaufgaben. Sie besteht in der Planung, Gestaltung und Steuerung von Arbeitsabläufen.“²⁰

Abb. 2-3: Beispielhafte Definitionen der Arbeitsorganisation (Teil 1)

17 STAEHLE warnt davor, die Aufbauorganisation mit der Makrostruktur und die Ablauforganisation mit der Mikrostruktur gleichzusetzen. Er verweist darauf, daß sich aufbau- und ablauforganisatorische Fragen sowohl auf der Makro- als auch auf der Mikrostruktur stellen (vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 644).

18 Bullinger, H.J.: Arbeitsgestaltung ..., a.a.O., S. 19

19 Heeg, F.-J.: Moderne Arbeitsorganisation: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien, 2. Aufl., München, Wien 1991, S. 17

20 Ebenda, S. 19

MARTIN: Der Gestaltungsbereich der Arbeitsorganisation umfaßt die Aufgabenverteilung, die Entscheidungsstruktur, die Kooperationsbeziehungen, die zeitlichen Abläufe sowie die räumlichen Abläufe im Betrieb. Die Zielsetzung besteht in der Gestaltung einer menschengerechten, persönlichkeitsförderlichen und effektiven Arbeit. ²¹
POCZTOWSKI: Arbeitsorganisation bildet „ein System von Prinzipien, Methoden und Handlungen, die das Zusammenwirken zwischen Menschen und Betriebsmitteln zu optimieren haben, mit dem Ziel, die Arbeitsaufgabe unter den gegebenen Bedingungen effektiv auszuüben. ... Im Rahmen der Arbeitsorganisation muß also geplant, entschieden, implementiert und kontrolliert werden im Hinblick auf arbeitende Menschen, Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände, um für ihr Zusammenwirken im Arbeitsprozeß eine optimale Organisationsvariante zu finden.“ ²²
REFA: Arbeitsorganisation ist „die systematische Gliederung und Gestaltung des Arbeitsablaufs nach aufgabenmäßigen, inhaltlichen und zeitlichen Gesichtspunkten. Die Arbeitsorganisation kann in eine aufbau- und eine ablauforganisatorische Komponente unterteilt werden.“ ²³
ZÜLCH: Gegenstand der Arbeitsorganisation ist das Zusammenwirken mehrerer Arbeitsplätze und resultiert aus der Abgrenzung zur Betriebsorganisation und zur Arbeitsplatzgestaltung. ²⁴ Systemgrenzen der Arbeitsorganisation liegen in dem einer abgeschlossenen Gruppe oder Abteilung übertragenen Aufgabenkomplex, den Beziehungen zu anderen Organisationseinheiten sowie in den durch die Arbeitsorganisation nicht beeinflussbaren Umgebungsvariablen. ²⁵

Abb. 2-4: Beispielhafte Definitionen der Arbeitsorganisation (Teil 2)

In einer ersten Betrachtung zeigt sich die Arbeitsorganisation als ein Sammelsurium von Vorstellungen für die Strukturen und Abläufe unterhalb der Ebene des Gesamtbetriebes. Allerdings lassen sich daraus einige Hinweise für die Definition der Arbeitsstruktur ableiten:

- Analog zur oben skizzierten Organisationsstruktur umfaßt die Arbeitsstruktur schwerpunktmäßig die strukturellen Elemente der Arbeitsorganisation.
- Arbeitsstrukturen bestehen aus einer abgegrenzten Einheit (z.B. Meisterbereich). Die Strukturen anderer Einheiten (z.B. indirekte Bereiche in der Produktion) sind nur insofern relevant, wie das eigene System durch Wechselbeziehungen betroffen ist.
- Die Aufgabe des Systems 'Arbeitsstruktur' wird als weitgehend fix betrachtet. Damit steht deren bestmögliche Bewältigung im Mittelpunkt von Gestaltungsmaßnahmen.

21 Vgl. Martin, H.: Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung, Köln 1994, S. 291

22 Pocztowski, A.: Der Einfluß marktwirtschaftlicher Strukturen auf die Arbeitsorganisation, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 42

23 REFA (Hrsg.): Planung und Gestaltung komplexer Produktionssysteme, München 1987, S. 27

24 Vgl. Zülch, G.: Arbeitsorganisation als Gegenstand der Lehre - Ansätze und Defizite einer Systematisierung, in: Bubb, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 59 u. S. 63 sowie Zülch, G.: Ansätze und Defizite einer arbeitsorganisatorischen Methodenlehre - Teil 2, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 46. Jg. (1992), Heft 4, S. 243

25 Vgl. Zülch, G.: Arbeitsorganisation als Gegenstand der Lehre ..., a.a.O., S. 64-65

- Im Vordergrund steht das Zusammenwirken von Menschen und Betriebsmitteln und die Verteilung der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen auf verschiedene Träger. Die Gestaltung der einzelnen Arbeitsplätze zur Bewältigung der übertragenen Einzelaufgaben sowie Fragen, die Auswahl und Einsatz der Betriebsmittel betreffen, sind nicht Gegenstand der Arbeitsorganisation.

2.1.1.3 Abgrenzung und Definition der Arbeitsstruktur

Aus obigen Merkmalen der Organisationsstruktur und der Arbeitsorganisation lassen sich Arbeitsstrukturen in einem ersten Schritt folgendermaßen abgrenzen:

Ebene \ Ausrichtung	Strukturorientierung	Prozeßorientierung
Unternehmensorganisation	Organisationsstruktur Aufbauorganisation	Ablauforganisation
Arbeitsorganisation	Arbeitsstruktur	Arbeitsablauf

Abb. 2-5: Abgrenzung der Arbeitsstruktur

Aus den Überlegungen von FRESE zur organisatorischen Gestaltung resultieren als ergänzende Aspekte der Abgrenzung die Unterscheidung von Koordination und Motivation. Die Gestaltung der Arbeitsstruktur hat zwar zum Kerngegenstand das Feld der Aufbauorganisation/Koordination, muß aber aufgrund bestehender Interdependenzen auch Aspekte der Ablauforganisation und die Ebene der Motivation berücksichtigen (vgl. Abb. 2-6).

Dimensionen der Komplexitätsreduktion	Koordination	Motivation
Aufbauorganisation	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> Gestaltungsfeld der Arbeitsstruktur </div>	
Ablauforganisation		

Abb. 2-6: Gestaltungsfeld der Arbeitsstruktur

Der Begriff der Arbeitsstruktur ist dabei von der Arbeitsstrukturierung²⁶ zu unterscheiden. Während Arbeitsstrukturierung mit Elementen wie Arbeitserweiterung und -bereicherung häufig als Ansatz zur Humanisierung des Arbeitslebens verwendet wird,²⁷ bezeichnet die Arbeitsstruktur einen wertneutralen Zustand. Des weiteren werden Ähn-

²⁶ Vgl. dazu z.B. Rühl, G.: Untersuchungen zu Arbeitsstrukturierung, in: Industrial Engineering, 3. Jg. (1973), Heft 3, S. 147-197

²⁷ Vgl. z.B. Martin, H.: Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung, a.a.O., S. 318

lichkeiten der Arbeitsstruktur mit dem 'primären Arbeitssystem' des sozio-technischen Ansatzes²⁸ deutlich. TRIST definiert das primäre Arbeitssystem wie folgt (vgl. dazu auch Abb. 2-7):

„Primary Work Systems ... are the systems that carry out the set of activities involved in an identifiable and bounded sub-system of a whole organization, such as a line department or service unit. They may consist of a single face-to-face group or a number of such groups together with support and specialist personnel and representatives of management plus the relevant equipment and other resources. They have a recognized purpose, which unifies the people and the activities.“²⁹

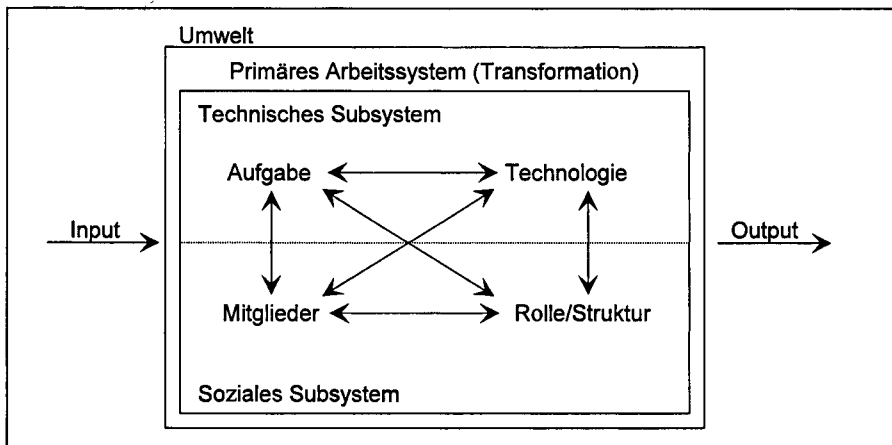


Abb. 2-7: Das primäre Arbeitssystem³⁰

Innerhalb eines Unternehmens können vielfältige Unterschiede zwischen den Arbeitsstrukturen bestehen, die u.a. aus der Aufgabenstellung oder der Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter resultieren.³¹ Daher müssen die Arbeitsstrukturen bezogen auf die betrieblichen Führungskräfte weiter spezifiziert werden. Dies betrifft zunächst die hie-

28 Vgl. auch Kapitel 2.1.3.1; eine kurze Darstellung des sozio-technischen Ansatzes befindet sich beispielsweise bei Zink, K.J.: Sozio-technische Ansätze, in: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 74-77

29 Trist, E.L.: The Sociotechnical Perspective, in: Van de Ven, A.H.; Joyce, W.F. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York u.a. 1981, S. 24

30 Abbildung entnommen aus: Sydow, J.: Der sozio-technische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung, Frankfurt/Main, New York 1985, S. 29

31 Daneben weist ZINK darauf hin, daß es wegen interindividueller Unterschiede der Mitarbeiter „keine einheitliche, für alle Mitarbeiter optimale Arbeitsstruktur geben kann“ (Zink, K.J.: Zur Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 32. Jg. (1978), Heft 1, S. 46).

rarchischen Ebenen. Die Arbeitsstruktur wird im folgenden auf alle Ebenen von der ausführenden bis zur ersten Führungsebene mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis begrenzt. Des weiteren ist eine Konzentration auf den direkten Produktionsbereich erforderlich, weil dort die Aufgaben am ehesten vergleichbar sind und sich die meisten Studien und Publikationen auf diesen Bereich beziehen.

Zusammenfassend ergibt sich damit für die ausführende Ebene folgende Definition der Arbeitsstruktur, die in der weiteren Arbeit zugrundegelegt wird:

Als Arbeitsstruktur werden die strukturellen Parameter eines abgeschlossenen Bereiches einer Organisation bezeichnet, dessen Leiter der fachliche und disziplinarische Vorgesetzte der ausführenden Ebene ist.

2.1.2 Dimensionen der Arbeitsstruktur

Zur Erfassung und Differenzierung von Arbeitsstrukturen ist es notwendig, verschiedene Dimensionen derselben abzugrenzen, wodurch zwangsläufig das Blickfeld fixiert wird.³² Ansatzpunkte hierzu liefern Unterscheidungen auf der Ebene der Organisationsstruktur. Eine Analyse von NEUBERGER ergab, daß hier weitgehende Übereinstimmungen festzustellen sind, die alle in Richtung einer Dreiteilung in Hierarchie, Spezialisierung und Formalisierung konvergieren.³³ Diese Abgrenzung verschiedener Dimensionen der Makrostruktur von Organisationen läßt sich in angepaßter Form auf Mikrostrukturen übertragen.³⁴ Dabei ist eine weitere Untergliederung der Spezialisierung in Arbeitsteilung und Koordination sinnvoll,³⁵ da in der aktuellen Diskussion über veränderte Arbeitsstrukturen gerade bei der Betrachtung der zukünftigen Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte Fragen der Koordination eine große Bedeutung zukommt.³⁶ Demgegenüber erscheint eine weitere Unterteilung der Hierarchie und der Formalisierung bei der Arbeitsstruktur unangebracht, weil nur wenige Ebenen betroffen sind. Vor diesem Hintergrund wird anstatt der Hierarchie der von KIESER und KUBICEK verwendete Begriff Konfiguration verwendet.³⁷

32 Das Problem besteht darin, einerseits alle wesentlichen Aspekte zu erfassen, andererseits die Überschaubarkeit nicht durch zu viele Dimensionen zu beeinträchtigen (vgl. zur Problematik der Festlegung von Strukturdimensionen Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 67-72 oder Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995, S. 75).

33 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 14-15; bei NEUBERGER findet sich auch eine Übersicht anderer Einteilungen (vgl. ebenda).

34 Vgl. u.a. Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion - Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48. Jg. (1994), Heft 3, S. 147

35 Eine derartige Unterscheidung wird beispielsweise von KIESER und KUBICEK vorgenommen (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 74).

36 Vgl. hierzu Kapitel 5.3

37 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 126

Im folgenden werden die Dimensionen Arbeitsteilung, Koordination, Formalisierung und Konfiguration skizziert. Zusammenfassend werden jeweils die für den in Kapitel 2.1.4 aufgeführten Kriterienkatalog relevanten Elemente zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen in einem grau hinterlegten Kasten aufgeführt.

2.1.2.1 Arbeitsteilung

Der Grad der Arbeitsteilung läßt sich u.a. anhand folgender Kriterien operationalisieren:³⁸

- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle;
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle (Arteilung vs. Mengenteilung);
- Kriterien der Spezialisierung (z.B. verrichtungs- oder objektorientiert);
- Anlernzeit für den Stelleninhaber;
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transportzeiten (als Indikator für die Anzahl der Arbeitsgänge bezogen auf die Produktionsleistung).

Für die Beschreibung von Arbeitsstrukturen im Produktionsbereich sind daneben

- die Trennung bzw. Integration von direkten Ausführungsaufgaben und indirekten Aufgaben wie Instandhaltung, Reparatur und Qualitätskontrolle (horizontale Spezialisierung),
- die Trennung bzw. Integration von Planungs-, Durchführung- und Kontrollaufgaben z.B. durch Zentralisierung bzw. Dezentralisierung von Fertigungsplanung und -steuerung (vertikale Spezialisierung) sowie
- Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene (z.B. Bildung von Arbeitsgruppen)

von Bedeutung.³⁹ Das Ergebnis der Arbeitsteilung ist die Bildung von Stellen oder Positionen, wobei der Grad der Spezialisierung Auswirkungen auf die erforderliche Qualifikation der Stelleninhaber hat.⁴⁰ Zu unterscheiden sind dabei Ausführungsstellen und Instanzen, die Entscheidungs- und Leitungsaufgaben übernehmen.⁴¹

38 Vgl. Neuberger, O., Organisation und Führung, a.a.O., S. 15-16; Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 647 sowie Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 75-80; hier wird auch auf Vor- und Nachteile einer starken Spezialisierung eingegangen.

39 Vgl. u.a. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 336-337 oder Heeg, F.-J.: Moderne Arbeitsorganisation, a.a.O., S.10

40 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 79; dabei muß eine größere Spezialisierung nicht automatisch mit einer breiten Dequalifizierung der Arbeit einher gehen, sondern kann auch zu einer Polarisierung der benötigten Qualifikationen führen.

41 Die Bildung von Instanzen führt zunächst nur zu einer Stellenhierarchie, mit der nicht zwangsläufig auch eine Personenhierarchie verbunden ist, sondern auch demokratische Formen der Willensbildung und -durchsetzung (Pluralinstanzen) möglich sind (vgl. ebenda, S. 86 u. S. 96-97).

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen

- Arbeitsteilung -

- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle
- Kriterien der Spezialisierung (z.B. verrichtungs- oder objektbezogen)
- Anlernzeit für den Stelleninhaber
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transport- und Liegezeiten
- horizontale Spezialisierung (Trennung von direkten und indirekten Tätigkeiten)
- vertikale Spezialisierung (Trennung von Planung, Durchführung und Kontrolle)
- Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene (z.B. Bildung von Gruppen)

2.1.2.2 Koordination

Als Koordination wird die Ausrichtung von Einzelaktivitäten in einem arbeitsteiligen System auf ein übergeordnetes Gesamtziel verstanden.⁴² Die Koordination korrespondiert daher mit der Arbeitsteilung, weil in der Regel mit steigender Spezialisierung der Koordinationsaufwand wächst und sich die Frage nach dem Optimum stellt. Eine elementare Form der Koordination ist die Bildung verschiedener Abteilungen mit abgeschlossenen Aufgabenbereichen, so daß ein mehrstufiges Koordinationssystem entsteht.⁴³

Koordination kann als vorausschauende Abstimmung (Vorauskoordination, hierarchisch von oben nach unten) oder als Reaktion auf Störungen (Feedbackkoordination, hierarchisch von unten nach oben) erfolgen. Daneben ist es sinnvoll, zumindest akzentuierend zwischen strukturellen und personellen Instrumenten der Koordination zu differenzieren. KIESER und KUBICEK unterscheiden bei den strukturellen Koordinationsinstrumenten persönliche Weisung, Selbstabstimmung, Programme und Pläne, deren wesentliche Kennzeichen in Abb. 2-8 zusammengefaßt sind. In der praktischen Umsetzung wird die Koordination häufig durch Mischformen der verschiedenen Instrumente durchgeführt.

Eine nach personellen Kriterien vorgenommene Einteilung verschiedener Koordinationsinstrumente stammt von ZÜNDORF. Er unterscheidet Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung (vgl. Abb. 2-9, Seite 19), wobei in der betrieblichen Praxis überwiegend Symbiosen verschiedener Formen anzutreffen sind.⁴⁴ Dabei haben Systeme, die auf

42 Vgl. Frese, E.: Grundlagen der Organisation ..., a.a.O., S. 13 oder Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 95

43 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 82-84

44 Vgl. Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung, in: Seltz, R. (Hrsg.): Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 33-34; ZÜNDORF lehnt sich in seinen Überlegungen an HABERMAS an (vgl. Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 1 u. 2, Frankfurt/Main 1981); auch JAEGER greift diese Unterscheidung auf (vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995, S. 43-48).

Macht basieren, die Vorteile einer größeren Berechenbarkeit, eines geringeren Risikoeinsatzes und einer höheren formalen Bindekraft, während vertrauensbasierte Systeme flexibler und leichter kündbar sind sowie eine stärkere motivationale Verpflichtungskraft besitzen.⁴⁵ In hoch spezialisierten Organisationen ist das Vertrauen in die Aussagen anderer unumgänglich.⁴⁶

Instrument	Merkmale
<i>Koordination durch persönliche Weisungen</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vertikale, personenorientierte Koordination - Voraus- und Feedbackkoordination möglich ⇒ Gefahr der Überlastung der Leitungsstellen
<i>Koordination durch Selbstabstimmung</i>	<ul style="list-style-type: none"> - horizontale, personenorientierte Koordination durch Gruppenentscheidungen - Voraus- und Feedbackkoordination möglich - Arten: fallweise Interaktion nach eigenem Ermessen, themenspezifische Interaktion (Pflicht), institutionalisierte Interaktion (Ausschüsse, Arbeitskreise, ...) ⇒ Entlastung der Instanzen, hohe Motivation und Flexibilität, aber bei reiner Selbstabstimmung große Zeit- und Qualifikationsprobleme
<i>Koordination durch Programme</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vorwiegend vertikale Koordination, technokratisch - ausschließlich Vorauskoordination - legen Ablauf von Aktivitäten auf Dauer fest - bestehen i.d.R. aus Klassifikationsschemata zur Einordnung der Situation und Lösungsverfahren - Möglichkeit starrer und durch konditionale Verzweigungen flexibler Programme ⇒ Standardisierung der Aufgabenerfüllung, notwendiger Informationsaustausch und Unsicherheit der Organisationsmitglieder werden reduziert, Gefahr der Anwendung statischer Programme bei dynamischer Umwelt, was zu Konflikten und nicht adäquaten Lösungen führt
<i>Koordination durch Pläne</i>	<ul style="list-style-type: none"> - vertikale und/oder horizontale Koordination, technokratisch - ausschließlich Vorauskoordination - enthalten Vorgabe für eine bestimmte Periode - können durch Programme gesteuert werden ⇒ analog zu Programmen, aber größere Flexibilität

Abb. 2-8: Merkmale struktureller Koordinationsinstrumente⁴⁷

45 Vgl. Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung, a.a.O., S. 49-50

46 Vgl. ebenda, S. 53

47 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 103-117

	Macht	Einfluß	Vertrauen	Verständigung
<i>Definition</i>	Durchsetzung kollektiv verbindlicher Entscheidungen durch Weisungen oder Vorstrukturierung von Handlungssituationen im Rahmen einer geltenden Herrschaftsordnung	Herbeiführung von Konsens in Verhandlungen durch Überzeugungsleistungen auf der Grundlage von Wissen und Überzeugungskraft	Übertragung der Kontrolle über Ressourcen, Handlungen oder Ereignisse in Erwartung auf nicht genau definierte Gegenleistungen in der Zukunft	einemehrliche Koordination von Handlungsplänen durch sprachl. Verständigung auf der Grundlage gemeinsamer Situationsdefinitionen und Hintergrundüberzeugungen
<i>Standard-situation</i>	autoritäre Weisungen / Eingriffe in Situationen	sachverständige Belehrung / persuasive Meinungsbildung	sozialer Tausch (ohne Gewaltsäquivalente)	diskursive Verständigung / lebensweltliche Situationen
<i>Handlungseinstellung</i>	Erfolgsorientierung	Verständigungsorientierung	Erfolgsorientierung	Verständigungsorientierung
<i>generalisierender Wert</i>	Effektivität	Loyalität	Nutzen	Integrität
<i>typische Handlungskonstellation</i>	hierarchische Beziehungen zwischen Führungsgruppen bzw. intermedialen Vorgesetzten und ausführend Beschäftigten (formale Autorität)	kollegiale Beziehungen zwischen professionellen Experten bzw. zwischen Experten und Managern (funktionale Autorität)	Beziehungen zwischen Inhabern betrieblicher Verfügungsmacht und individuellen Leistungsträgern (mit großer wechselseitiger Abhängigkeit)	Beziehungen in informellen Gruppen bzw. Konstellationen vom Typus der organisierten Anarchie
<i>Ausprägungsformen</i>	- direkt sprachlich - indirekt sprachlich - indirekt strukturell	- strategisch, erfolgsorientiert - konsensuell verständigungsorientiert	- einseitiger Vertrauensvorschuß (besonderes Risiko seitens des Vertrauenden) - Erwartungsreziprozität von Leistung und Gegenleistung - Fehlen einer festen Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung - zeitliche Verzögerung zwischen Vertrauensvorschuß und Gegenleistung	Überlappung mit Einflußnahme, aber offenere Rollenverteilung

Abb. 2-9: Personelle Koordinationsinstrumente⁴⁸

48 Abbildung vgl. Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung, a.a.O., S. 47-48; ergänzt um Informationen aus ebenda, S. 35-46

Als weitere Instrumente zur Koordination werden u.a. organisationsinterne Märkte, die Organisationskultur⁴⁹ (z.B. die Autorisierung der Mitarbeiter zum eigenständigen Handeln) oder die Standardisierung von Rollen⁵⁰ (Verantwortlichkeiten und Arbeitsaufgaben werden per se den verschiedenen Berufsgruppen zugeordnet) genannt. Diese Instrumente werden vorsorglich in den Kriterienkatalog aufgenommen, wobei zu prüfen bleibt, inwiefern sie die Ebene der Arbeitsstrukturen beeinflussen.⁵¹

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen	
- Koordination -	
- Vorauskoordination oder Feedbackkoordination	
- Einsatz struktureller Koordinationsinstrumente	
• persönliche Weisungen	
• Selbstabstimmung	
• Programme	
• Pläne	
- Einsatz personeller Koordinationsinstrumente	
• Macht	
• Einfluß	
• Vertrauen	
• Verständigung	
- Bedeutung weiterer Koordinationsinstrumente	
• organisationsinterne Märkte	
• Organisationskultur	
• Rollenstandardisierung	

2.1.2.3 Formalisierung

„Formalisierung wird oft als *das* zentrale Merkmal von Organisiertheit gesehen.“⁵² Das Ziel besteht darin, in erster Linie durch schriftlich fixierte Regeln innerorganisatorische Abläufe plan- und koordinierbar zu machen. Vorgänge werden objektiviert, vereinheitlicht und unabhängig von Personen festgelegt. Durch die allgemeine Anwendung des in den Regeln enthaltenen Expertenwissens wird die Effektivität der Organisation gesteigert

49 Vgl. u.a. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 471-491

50 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 117-127

51 Zu vermuten ist, daß diese Koordinationsinstrumente vor allem in übergeordneten Ebenen relevant sind. Dies gilt auch für die Standardisierung von Rollen, da eine weitgehende berufliche Spezialisierung und die damit verbundene Aufgabenteilung vorwiegend in indirekten Abteilungen und weniger bei den Arbeitsstrukturen im direkten Produktionsbereich zu finden sind.

52 Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 19

und der einzelne beim Treffen von Entscheidungen entlastet.⁵³ Die Funktionen der Formalisierung bestehen damit im wesentlichen in einer Stabilisierung, Objektivierung und Strukturierung der Organisation.⁵⁴ KIESER und KUBICEK unterscheiden drei Arten der Formalisierung:⁵⁵

- *schriftliche Erfassung organisatorischer Regeln (Strukturformalisierung):*
z.B. Organigramme, Stellenbeschreibungen, Programme, Verfahrensrichtlinien, Organisationshandbücher;
- *Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit):*
einzelfallbezogene Mitteilungen und Weisungen, Aktennotizen u.a.;
- *Leistungsdokumentation:*
schriftliche Leistungserfassung und Beurteilung, z.B. mit Hilfe von Lohnzetteln, Formen der analytischen Arbeitsbewertung, Beurteilungsbögen.

Eine zu starke Formalisierung kann allerdings leicht zum Selbstzweck werden, wodurch die Flexibilität der Organisation eingeschränkt sowie die internen und externen Beziehungen entpersonalisiert und damit die sozio-emotionale Stabilität des Systems gefährdet werden.⁵⁶ Diese Probleme einer rein strukturellen Beschreibung der Organisation und der Gefahr einer zu starken Formalisierung führten u.a. zur Trennung in 'informelle' Organisation und 'formale' Organisation.⁵⁷

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen - Formalisierung -	
- Ausmaß schriftlich fixierter Regeln (Strukturformalisierung)	
- Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	
- Leistungsdokumentation	
- Förderung der informellen Organisation	

2.1.2.4 Konfiguration

Eng mit der Formalisierung verknüpft ist die Konfiguration einer Organisation. Auch hier besteht eine zentrale Funktion in der Sicherstellung der Planbarkeit und Verfüg-

53 Vgl. ebenda, S. 19-21

54 Vgl. ebenda, S. 46

55 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 160-167

56 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 21; NEUBERGER nennt unter Bezug auf zahlreiche Quellen noch verschiedene andere Gefahren einer zu starken Formalisierung und zieht hierbei Parallelen zur Bürokratie-Kritik, warnt aber vor einer Gleichsetzung von Formalisierung und Bürokratismus (vgl. ebenda).

57 Vgl. ebenda, S. 30-45; das Begriffspaar informell und formal wurde von ROETHLISBERGER und DICKSON zur Interpretation der Ergebnisse der Hawthorne-Studien geprägt (vgl. Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939, S. 565).

barkeit des einzelnen.⁵⁸ Konfiguration als Ergänzung zur Formalisierung wird notwendig, weil sich Organisation, Umwelt und Organisationsmitglieder permanent verändern und daher eine gewisse Flexibilität sichergestellt werden muß.⁵⁹ Die Konfiguration läßt sich im wesentlichen durch folgende Indikatoren beschreiben:⁶⁰

- Kontrollspanne (für die Ebene der Arbeitsstrukturen: Anzahl der dem Leiter insgesamt unterstellten Mitarbeiter);⁶¹
- Gliederungstiefe (gemäß obiger Abgrenzung von Arbeitsstruktur die Zahl der hierarchischen Ebenen vom Meister bis zum ausführenden Mitarbeiter);
- Stellenrelation (Verhältnis von Leitungsstellen - inkl. möglicher Zwischenebenen mit lediglich fachlicher Weisungsbefugnis - und Ausführungsstellen sowie von direkten und indirekten Stellen);
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten (z.B. Formen des Projekt- und Produktmanagements);
- Delegation von Entscheidungen.

Eine besondere Bedeutung für die Ausgestaltung von Arbeitsstrukturen kommt dabei der Delegation von Entscheidungen zu. „Im einzelnen beinhaltet die Delegation von Entscheidungsbefugnissen die Zuweisung von Aufgaben, die Vorgabe von Zielen für die Aufgabenerfüllung, die Ausstattung mit den notwendigen Rechten (Weisungsrechte nach innen und Vertretungsrechte nach außen) und die Zuweisung von Verantwortung.“⁶² Diskutiert wird in diesem Zusammenhang u.a. die Verantwortung des Vorgesetzten für die Handlung seiner Untergebenen sowie Fragen des Machtverhältnisses zwischen den Beteiligten.⁶³ FRESE und BEECKEN weisen darauf hin, daß die Delegationsfähigkeit von Entscheidungen von der Entscheidungskapazität beider Akteure und deren Verhalten (Bereitschaft zur Delegation bzw. zur Verantwortungsübernahme) abhängen. Zu berücksichtigen ist ferner, daß es aufgrund von Bedeutung, Zeithorizont und Vertraulichkeit

58 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 46

59 Vgl. ebenda, S. 47; eine perfekt formalisierbare Organisation käme ohne Hierarchie und Herrschaft aus.

60 Vgl. u.a. ebenda, S. 47; Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 126-153

61 Die optimale Größe der Kontrollspanne wird kontrovers diskutiert (vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 671-672). Einflußfaktoren sind u.a. die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben, Qualifikation von Vorgesetzten und Mitarbeitern, Führungssystem, Kommunikationssystem sowie der Einsatz von Hilfsmitteln wie z.B. EDV (vgl. ebenda, S. 671). KIESER und KUBICEK weisen darauf hin, daß auch durch vielfältige funktionale Unterstellungsverhältnisse (und damit die Position der indirekten Bereiche) die Leitungsspanne variieren kann (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 152-153); eine umfassende Darstellung der Diskussion zur optimalen Leitungsspanne findet sich bei HOFMANN (vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 4-50).

62 Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 155, vgl. dazu auch Frese, E.; Beecken, T.: Dezentrale Unternehmensstrukturen, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 135 oder Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 55

63 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 156-158 oder Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 59

Aufgaben gibt, die nicht delegierbar sind.⁶⁴ In diesem Zusammenhang sind auch Fragen der Mitbestimmung und der Partizipation relevant. Diese hängen allerdings nicht unmittelbar mit der Arbeitsstruktur zusammen.⁶⁵

Vorteile einer hierarchischen Gliederung von Arbeitsstrukturen bestehen u.a. in einer erhöhten Transparenz, der mittelfristigen Sicherung von Einflußfeldern (Verminderung von Machtkämpfen einzelner Organisationsmitglieder) und der vereinfachten Koordination der Aktivitäten von Einzelpersonen. Demgegenüber verweist NEUBERGER auch auf Probleme der Konfiguration:⁶⁶

- Monopolisierung von Information, Kontrolle und Initiative;
- keine Deckung von Sachverstand und Autoritätsposition;
- Überlastung einzelner Ebenen und Positionen;
- Gefahr der Verselbständigung einzelner Ebenen;
- Konzentration der Sanktionsgewalt an einer Stelle (fördern gegenläufige, schützende Verhaltensweisen der Untergebenen).

Die in einer hierarchischen Gliederung der Organisation liegenden Probleme führen zu verschiedenen Gegenmaßnahmen wie z.B. die Entpersonalisierung der Konfiguration durch verstärkte Formalisierung und technologische Sachzwänge ('Versachlichung'), die Funktionalisierung durch Einrichtung von Stabsstellen oder die Institutionalisierung horizontaler Kommunikationsmöglichkeiten.⁶⁷ Folglich sind den Indikatoren der hierarchischen Strukturierung die

- Einrichtung von Stabsstellen⁶⁸ und die
- Möglichkeiten zu horizontaler Kommunikation (innerhalb des eigenen Bereiches und mit Mitarbeitern anderer Bereiche)⁶⁹

hinzuzufügen.

64 Vgl. Frese, E.; Beecken, T.: a.a.O., S. 136-137

65 KIESER und KUBICEK ordnen Partizipation als ergänzende Regelungen innerhalb bestehender Organisationsstrukturen ein und betrachten sie daher als Führungsinstrument (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 159).

66 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 47-48

67 Vgl. ebenda, S. 48 u. S. 52

68 Stabsstellen dienen formal nur zur Entscheidungsvorbereitung ohne Weisungskompetenz für die Linie. Häufig besitzen sie jedoch unter dem Aspekt der Funktionalisierung der Konfiguration zumindest indirekte Weisungsbefugnis (vgl. dazu insbesondere die Ergebnisse zur Entwicklung der Stellung des Meisters in Kapitel 3), teilweise kann ihr faktischer Einfluß denjenigen einer Linienstelle deutlich übertreffen (vgl. z.B. Wagner, D.: Führung und Organisationsstruktur, in: Rosenstiel, L.v. et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 508). KIESER und KUBICEK weisen hier zudem auf ein unterschiedliches Begriffsverständnis im englischsprachigen und im deutschsprachigen Raum hin: Während als 'staff' diejenigen Stellen bezeichnet werden, welche die ausführenden Stelle der 'line' unterstützen, bezieht sich Stab nur auf die Unterstützung von Instanzen (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 135-136).

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen
- Konfiguration -

- Kontrollspanne (der betrieblichen Führungskraft)
- Gliederungstiefe
- Stellenrelation
 - Verhältnis von Leitungsstellen zu Ausführungsstellen
 - Verhältnis von direkten zu indirekten Stellen
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten
- (formale) Dezentralisierung von Entscheidungen
- Anzahl der Stabsstellen
- Möglichkeiten horizontaler Kommunikation

2.1.3 Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung von Arbeitsstrukturen in direkten Produktionsbereichen

Die Gestaltung der Arbeitsstrukturen eines Unternehmens ist nicht willkürlich realisierbar, sondern von verschiedenen Einflußfaktoren abhängig. Hier sind seit Anfang dieses Jahrhunderts vielfältige Wandlungen zu beobachten, die u.a. aus Veränderungen in der Gesellschaft, der Technologie und der Marktbedingungen resultierten.⁷⁰

Im folgenden wird zunächst auf die beiden unmittelbar mit der Produktion zusammenhängenden Einflußgrößen Fertigungsverfahren und Qualifikation der Mitarbeiter eingegangen.⁷¹ Im Zuge aktueller Rationalisierungsdebatten sind zudem Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsstrategien relevant, die sich unmittelbar auf die Arbeitsstrukturen auswirken und in Kapitel 2.1.3.3 diskutiert werden.

Die Strukturierung der Gesamtorganisation nach Verrichtung (funktionale Organisationsstruktur), Objekt (divisionale Organisationsstruktur) oder einer Kombination aus Verrichtung und Objekt (Matrixstruktur) hat zumindest in großen Unternehmen keinen

69 Diese Möglichkeit war schon bei FAYOL vorgesehen (vgl. Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Berlin 1929, S. 28-30) und wird daher auch als FAYOL'sche Brücke bezeichnet (vgl. z.B. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 131).

70 Vgl. z.B. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 433; innerhalb der Unternehmen gehören hierzu u.a. wachsende Betriebsgröße, verbesserte Planungs- und Kontrollsysteme, veränderte Produktionsstruktur und eine höhere Qualifikation der Mitarbeiter, außerhalb u.a. vielfältige technologische Veränderungen sowie vermehrte Konjunktur- und Marktschwankungen.

71 BULLINGER unterscheidet sechs Elemente eines Arbeitssystems, die bei einer Veränderung der Arbeitsorganisation umgestaltet werden können: Fertigungsstruktur, Personal, Steuerung, Qualitätswesen, Materialwesen und Transport sowie Arbeitsplanung/Programmierung (vgl. Bullinger, H.J.: Arbeitsgestaltung ..., a.a.O., S. 21). Die letzten vier Bereiche sind Konsequenzen der jeweiligen Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsstrategien und werden daher im Rahmen dieses Oberbegriffes behandelt.

unmittelbaren Einfluß auf die Arbeitsstrukturen in den direkten Produktionsbereichen.⁷² Sie wird daher wie auch betriebspolitische Aspekte (insbes. Rolle des Betriebsrates) nur am Rande betrachtet. Weitere Einflußgrößen wie z.B. die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (insbesondere Arbeitslosigkeit und Einfluß der Gewerkschaften) oder Markterfordernisse werden kontextbezogen berücksichtigt.

Generell ist bei der Gestaltung von Arbeitsstrukturen zu beachten, daß sich keine funktionalen Beziehungen zwischen den Ausprägungen ausgewählter Einflußfaktoren und der bestmöglichen Arbeitsstruktur ableiten lassen. Vielmehr sind betriebspezifische Analysen und Planungen erforderlich.⁷³

2.1.3.1 Fertigungsverfahren

Die Fertigungsverfahren werden zum Teil als wichtigster Einflußfaktor für die Arbeitsstrukturen in direkten Produktionsbereichen angesehen.⁷⁴ Grundsätzlich können Fertigungsverfahren nach den Kriterien

- Art der Anordnung der Betriebsmittel (Werkstattfertigung, Reihenfertigung, Fließfertigung und kontinuierliche Prozeßfertigung),
- Fertigungsart (Einzelfertigung, Serienfertigung, Massenfertigung) sowie
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung

unterschieden werden.⁷⁵ Im Zuge der aktuellen Diskussion um veränderte Arbeitsstrukturen haben zudem die Kriterien der Beweglichkeit der Betriebsmittel (Aufwand für Layoutveränderungen) und der Flexibilität der Betriebsmittel (Umrüstgeschwindigkeit) an Bedeutung gewonnen.⁷⁶

Der Stellenwert der Fertigungsverfahren für die Gestaltung von Arbeitsstrukturen wurde schon Anfang der fünfziger Jahre im Rahmen der ersten Untersuchungen des Tavistock-Institute for Human Relations im britischen Kohlebergbau⁷⁷ intensiv untersucht und führte u.a. zur Entwicklung des sozio-technischen Ansatzes.⁷⁸ Dabei standen Fragen

72 Derartige Bestrebungen werden auch als strategische Dezentralisierung bezeichnet (vgl. Kap. 2.1.3.3).

73 Vgl. Frese, E.: Grundlagen der Organisation, a.a.O., S. 24; Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H.: Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation - Interessen und Strategien betrieblicher Akteure, in: Soziale Welt, 38. Jg. (1987), Heft 2, S. 186; Zülch, G.: Ansätze und Defizite einer arbeitsorganisatorischen Methodenlehre - Teil 2, a.a.O., S. 246

74 Vgl. z.B. die Zusammenstellung verschiedener empirischer Studien und Fallbeispiele bei KIESER und KUBICEK (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 307-349) sowie Briefs, G.: Die Hierarchie im Betrieb, Stuttgart 1934, S. 41

75 Vgl. z.B. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 308

76 Vgl. Kapitel 4

77 Vgl. Trist, E.L.; Bamforth, K.W.: Some social and psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting, in: Human Relation, 4. Jg. (1953), S. 3-38

78 Vgl. Trist, E.L.: Some observations on the machine face as a socio-technical system, Tavistock Institute of Human Relations, Document 341, London 1953; Emery, F.E.: Characteristics of socio-

nach der Möglichkeit eines 'Technical Choice' und darauf aufbauend eines 'Organizational Choice' stets im Mittelpunkt des Interesses⁷⁹ und wurden in der Folge u.a. unter dem Schlagwort 'technischer Determinismus' diskutiert.⁸⁰

Neben den Tavistock-Untersuchungen gelten die Untersuchungen von WOODWARD⁸¹ als Pionierarbeit auf dem Gebiet des Zusammenhangs zwischen Fertigungsverfahren und Strukturgrößen.⁸² Die Betrachtung von 80 Industrieunternehmen führte u.a. zu der Erkenntnis, daß verschiedene Technologien unterschiedliche Anforderungen an Individuen und Organisationen stellen und daher eine jeweils angemessene Struktur erforderlich machen (vgl. Abb. 2-10).⁸³

KIESER und KUBICEK nehmen auf der Basis einer Analyse verschiedener empirischer Untersuchungen eine grobe Zuordnung der Auswirkungen der Fertigungstechnik auf verschiedene Dimensionen der Arbeitsstruktur vor (vgl. Abb. 2-11). Die abnehmende Spezialisierung bei automatisierter Fertigung wird damit begründet, daß „die Automaten und nicht mehr die eigentlichen Fertigungsobjekte“⁸⁴ Gegenstand menschlicher Arbeit sind und daher ein breiteres Aufgabenspektrum für die Mitarbeiter besteht. Allerdings bestehen hierüber unterschiedliche Auffassungen, da auch Polarisierungen von Spezialisierung und Qualifikationsanforderungen zu beobachten sind.⁸⁵ Demgegenüber konnte

technical systems, Tavistock Institute of Human Relations, Document 527, London 1959; umfassende Darstellungen dieses Ansatzes, die auch verschiedene Entwicklungsstufen und Ausprägungen berücksichtigen, finden sich z.B. bei SYDOW (Sydow, J.: a.a.O.) oder PASMORE (Pasmore, W.A.: Designing effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective, New York u.a. 1988).

79 Vgl. insbesondere Trist, E.L. et al.: Organizational Choice, London 1963

80 Vgl. u.a. Heeg, F.-J.: Moderne Arbeitsorganisation, a.a.O., S. 22-23; Sonntag, K.: Komplexe Technik, veränderte Arbeitsstrukturen und kompetent handelnde Mitarbeiter ..., a.a.O., S. 148-149; Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 449-455; STAEHLE weist darauf hin, daß der technische Determinismus später (70er Jahre) einem ökonomischen Determinismus gewichen ist und inzwischen von einem „ökonomisch begründbaren Gestaltungsspielraum bei der Arbeitsstrukturierung“ (ebenda, S. 454) ausgegangen werden kann.

81 Vgl. Woodward, J.: Management and Technology, London 1958 sowie Woodward, J.: Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965; ein Auszug der Ergebnisse findet sich bei Woodward, J.: Technologie, Organisationsform und Erfolg, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 155-158.

82 Vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 449

83 Vgl. Woodward, J.: Technologie, ..., a.a.O., S. 158; die betrachteten Unternehmen wurden in den drei Gruppen Einzel-/Kleinserienfertigung (24 Betriebe), Großserien-/Massenfertigung (31 Betriebe) und Prozeßfertigung (25 Betriebe) anhand objektiver Kennzahlen (siehe dazu: Woodward, J.: Industrial ..., a.a.O., S. 14-16) in erfolgreiche und weniger erfolgreiche unterteilt und deren Strukturen verglichen. Dabei zeigte sich, daß die erfolgreichen Unternehmen hinsichtlich Faktoren wie Managementebenen, Leitungsspanne, Lohnkosten zum großen Teil in der Nähe des Medians lagen, während weniger erfolgreiche Firmen die Extremwerte einnahmen (vgl. ebenda, S. 68-69).

84 Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 313

85 Vgl. ebenda, S. 314-315

die Entwicklung des Koordinationsbedarfs zumindest für die erste Führungsebene empirisch nachgewiesen werden.⁸⁶

Organisatorische Strukturmerkmale	Einzel- und Kleinserienfertigung	Großserien- und Massenfertigung	Prozeßfertigung
Managementebenen	3	4	6
Relation Manager/ Ausführende	1:23	1:16	1:8
Relation indirekte/ direkte Arbeit	1:9	1:4	1:1
Kontrollspanne des Werkmeisters	23	49	13
kritischer Funktionsbereich	Forschung und Entwicklung	Produktion	Marketing
Managementsystem	flexibel, Delegation, schwach partizipativ	klare Aufgabenbeschreibung, autoritär	flexibel, stark partizipativ; keine präzisen Beschreibungen

Abb. 2-10: Ausgewählte Strukturmerkmale erfolgreicher Unternehmen bei verschiedenen Fertigungsverfahren⁸⁷

	Werkstattfertigung	(traditionelle) Fließfertigung	automatisierte Fertigung
Mechanisierungsgrad	geringe Mechanisierung	hohe Mechanisierung	hohe Mechanisierung
Spezialisierungsgrad	niedrig, hohe Flexibilität	hoch, geringe Flexibilität	niedrig, hohe Flexibilität
Koordinationsbedarf	hoch	innerhalb der Fertigung niedrig, zwischen indirekten Bereichen und der Fertigung hoch	innerhalb der Fertigung hoch
Bewältigung des Koordinationsbedarfs	persönliche Weisungen, Selbstabstimmung	Programme, Pläne	Selbstabstimmung, persönliche Weisungen, Pläne

Abb. 2-11: Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnik auf die Organisationsstruktur⁸⁸

⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 313-315; KIESER und KUBICEK verweisen hier auf Untersuchungsergebnisse von WOODWARD (vgl. Woodward, J.: Industrial Organization ..., a.a.O., S. 62) und BURACK (vgl. Burack, E.: Organizational Analysis: Theory and Applications, Hinsdale/Ill. 1975, S. 117).

⁸⁷ Vgl. Staehle, W.H.: Organisation und Führung ..., a.a.O., S. 90 nach den Ergebnissen von WOODWARD sowie Woodward, J.: Technologie ..., a.a.O., S. 156-157; die Kritik an WOODWARD, daß ihre Aussagen innerhalb großer Unternehmen nur für den Fertigungsbereich gelten (vgl. z.B. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 451; Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 316-317), ist hier nicht relevant, da nur Arbeitsstrukturen in der direkten Produktion betrachtet werden.

Durch den verstärkten Einsatz neuer Technologien seit Mitte der achtziger Jahre bestehen zunehmende Gestaltungsmöglichkeiten bei technischen Fragestellungen, so daß zur Herstellung bestimmter Produkte kein 'one best way' der Fertigung mehr existiert.⁸⁹ Nach der Entscheidung für eine bestimmte technische Lösung ist allerdings der arbeitsorganisatorische Gestaltungsspielraum begrenzt.⁹⁰ Letztlich bestimmt damit die Priorisierung technischer oder personeller Aspekte die Gestaltung von Arbeitsstrukturen.

Bei den Fertigungsverfahren muß - wie auch bei den anderen Einflußfaktoren auf die Arbeitsorganisation - berücksichtigt werden, daß diese u.a. von den Konsequenzen veränderter Markterfordernisse (höhere Flexibilität, stärkere Spezifizierung der Produkte, ...), strategischer Überlegungen der Unternehmen oder der Durchsetzung von Interessen der verschiedenen betrieblichen Akteursgruppen abhängen.⁹¹ Damit läßt sich zumindest teilweise die Tatsache erklären, daß die verschiedenen empirischen Untersuchungen zum Einfluß der Fertigungsverfahren auf die Organisationsstruktur zu verschiedenen Ergebnissen kommen und sich sogar teilweise widersprechen. Dies gilt allerdings für den Einfluß der Produktionstechnologie auf die Arbeitsstrukturen nur in abgeschwächter Form, weil hier die technischen Gestaltungsvarianten stärker eingeschränkt sind.⁹²

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen - Fertigungsverfahren -	
<ul style="list-style-type: none"> - Anordnung der Betriebsmittel - Art der Fertigung (Einzel-, Serien-, Massenfertigung) - Grad der Mechanisierung und Automatisierung - Charakter der Betriebsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit (Layout) • Flexibilität (Umrüstgeschwindigkeit) - Optimierungspriorität (Technik oder Personal) 	
⇒ Ergänzung der Dimension 'Arbeitsteilung' ⁹³	

88 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 312

89 Vgl. Ulich, E.: Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 247-248; Ulich spricht in diesem Zusammenhang von der 'Technologie als Option' und unterscheidet bei der Gestaltung von Arbeitsstrukturen in technikoriente und arbeitsorientierte Konzepte (vgl. ebenda, S. 247-267).

90 So weist u.a. auch BERGGREN darauf hin, daß wirksame Veränderungen der Arbeitsstruktur ohne veränderte produktionstechnische Struktur nur schwer zu verwirklichen sind (vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden, Berlin 1991, S. 303-305).

91 Vgl. dazu u.a. Brödner, P.: Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, 2. Aufl., Berlin 1986, S. 11-15.

92 Vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 454-455

93 Siehe S. 17

2.1.3.2 Qualifikation der Mitarbeiter

Auch bei der Qualifikation ihrer Mitarbeiter haben die Unternehmen keine beliebigen Gestaltungspotentiale, sondern sind von komplexen personalpolitischen Rahmenbedingungen abhängig.⁹⁴ Diese resultieren aus Interdependenzen von Unternehmen (als Nachfrager mit spezifischen Rekrutierungs- und Qualifizierungsstrategien) und Gesellschaft bzw. Arbeitsmarkt (als Anbieter mit spezifischen Qualifikationen), die in Veränderungen von Beschäftigtenstrukturen sichtbar werden.⁹⁵ Daher ist es sinnvoll, bei der Betrachtung der Qualifikation der Mitarbeiter zwei Ebenen zu unterscheiden:

- die innerbetriebliche Ebene unter Berücksichtigung des vorhandenen Personals, bei der die jeweiligen Qualifikationen und Qualifizierungspotentiale relevant sind;
- die überbetriebliche Ebene vor allem bezüglich Rekrutierungsmöglichkeiten von Personal mit bestimmten Qualifikationen.

Innerbetrieblich sind hinsichtlich der Arbeitsstrukturen einerseits die erforderliche Höhe der Qualifikationen und andererseits deren Homogenität von Bedeutung. Damit werden die Anforderungen an die Mitarbeiter festgelegt, denen die vorhandenen Qualifikationen in den einzelnen Unternehmen gegenübergestellt werden müssen.⁹⁶ Die innerbetrieblich vorhandenen Qualifikationen können z.B. im Rahmen einer Bildungsbedarfsanalyse⁹⁷ ermittelt und daraus entsprechende Maßnahmen abgeleitet werden.

Überbetrieblich sind die sogenannten 'Qualifikationstypen', d.h. „gesellschaftlich standardisierte Bündel von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten“,⁹⁸ für die Arbeitsstrukturen relevant. Qualifikationstypen auf der Ebene der Arbeitsstrukturen im Produk-

94 Vgl. Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderung und Beharrung - zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/Main 1982, S. 256; ein Teil der Bedingungen ist von den Unternehmen bestimmt und zumindest langfristig zu verändern, während andere Bedingungen externer Natur (Arbeitsmarktbedingungen, normativ rechtliche und/oder politische Regelungen, gesellschaftliche Standards in Bezug auf akzeptable Zuordnungen von Arbeitsbelastungen, ...) und höchstens indirekt beeinflussbar sind (vgl. ebenda).

95 So erhöhte sich beispielsweise bei Siemens der Anteil der Hochschulabsolventen an den Beschäftigten von 1962 bis 1992 von 9 % auf 24 %, während gleichzeitig der Anteil angelernter Arbeitskräfte von 44 % auf 21 % reduziert wurde (vgl. Schusser, W.H.: Mitarbeiter - Unternehmer im Unternehmen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 125).

96 Vgl. hierzu z.B. Heidenreich, M.: Arbeitsorganisation und Qualifikation, in: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 696

97 Vgl. z.B. Arnold, R.: Weiterbildung, München 1996, S. 201-220

98 Drexel, I.: Wann werden Arbeitskräfte gegen Rationalisierung aktiv? Thesen zum Zusammenhang zwischen subjektiven Aktionspotentialen und Erwerbsverlaufsmustern, in: Fricke, W.; Schuchardt, W. (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, Bonn 1985, S. 60; im Gegensatz zum Begriff des 'Berufs' bedingt der 'Qualifikationstypus' keine konkrete Bestimmung der inhaltlichen Anforderungen, da hier eine abstraktere Ebene betrachtet wird (Vgl. Fischer, J.: Der Meister - Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 21 und die dort angegebene Literatur); in diesem Sinne ist der 'Meister' ein Qualifikationstypus, der Kraftfahrzeug-Meister dagegen ein Beruf.

tionsbereich sind Ungelernte, Facharbeiter, Meister sowie fallweise Techniker und Ingenieure.⁹⁹ Die Gruppe der Angelernten ist kein Qualifikationstypus, weil hier ein Bruch zwischen der ursprünglich geplanten (Berufsausbildung) und der ausgeübten Tätigkeit besteht.

Das Zusammenwirken der verschiedenen Qualifikationstypen bildet in den Unternehmen ein in sich geschlossenes System.¹⁰⁰ Zumindest kurzfristig lassen sich keine 'Bausteine' dieses Systems herauslösen oder neu einfügen, ohne daß dies Konsequenzen für die Kontinuität und Produktivität besitzt.¹⁰¹ Deshalb müssen bei größeren arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen nicht nur (aufgabenbezogene) Qualifizierungsaspekte berücksichtigt werden, sondern auch deren Konsequenzen für einzelnen Qualifikationstypen.¹⁰² Hinsichtlich der Auswirkungen von Qualifikationstypen sind - auch dadurch, daß der Meister als verbreitetste betriebliche Führungskraft ein Qualifikationstypus ist - daher folgende Aspekte für die weitere Arbeit relevant:

- Die Einordnung in einen festgelegten Qualifikationstypus und damit in der Regel auch in festgelegte Strukturen gibt den Betroffenen ein gewisses Maß an Sicherheit, das auch verteidigt wird.¹⁰³
- Durch den Qualifikationstypus wird die betriebliche Stellung weitgehend festgelegt; unattraktive Qualifikationstypen bekommen dadurch 'Nachwuchsprobleme'.
- Bedingt durch die Einordnung der Mitarbeiter in festgelegte Qualifikationstypen (so sind z.B. bestimmte Positionen nur für Ingenieure zugänglich) ist das Bestreben nach einem möglichst hochrangigen Qualifikationstypus zu erklären - u.a. mit der Konsequenz eines Mangels an qualifizierten Facharbeitern bei gleichzeitigem Überangebot an Ingenieuren.
- Bei der Festlegung von Arbeitsstrukturen müssen bestehende Qualifikationstypen berücksichtigt und an diesen angesetzt werden. Damit sind einer radikalen Um-

99 DREXEL untermauert die Berechtigung einer derartigen pauschalen Einordnung u.a. mit folgender Aussage: „Betriebliche Qualifikationspolitik ist zentral orientiert nicht an spezifischen Einzelqualifikationen (Qualifikationsmomenten im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), sondern an einigen wenigen gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen (z.B. Facharbeiter, qualifizierte Angelernte, weibliche Büroangestellte usw.) und an den darauf ausgerichteten gesellschaftlich standardisierten Formen der Qualifikationsvermittlung.“ (Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen ..., a.a.O., S. 248).

100 Vgl. Drexel, I.: Wann werden Arbeitskräfte ..., a.a.O., S. 64

101 Vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 24

102 Vgl. Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen ..., a.a.O., S. 249 u. S. 255; damit ergibt sich gewissermaßen ein Tausch von angebotener und nachgefragter Qualifikation, wobei dieser Tausch auch bezüglich der Rahmenbedingungen (u.a. Lohn, Karrierechancen, Belastungen, ...) als gerecht empfunden werden muß (vgl. Drexel, I.: Wann werden Arbeitskräfte ..., a.a.O., S. 63; vgl. dazu auch Schnauber, H.: Qualitätsförderliche Arbeitsstrukturen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37. Jg. (1992), Heft 1, S. 28).

103 Vor diesem Hintergrund sind Erfahrungen wie der Meister als 'Innovationshemmnis' (Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister?, in: Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. (1984), Heft 1, S. 45-59) verständlicher.

strukturierung mit völlig veränderter Rollen- und Aufgabenverteilung unabhängig von Qualifizierungsmaßnahmen Grenzen gesetzt.

Mittelfristig - darauf weisen sowohl DREXEL als auch FISCHER deutlich hin¹⁰⁴ - können Qualifikationstypen verschwinden bzw. neue entstehen, wenn veränderte Aufgaben und Anforderungen mit den bestehenden Typen nicht mehr zufriedenstellend gelöst werden können (sinkende Nachfrage) oder die Funktionen und Perspektiven eines Qualifikationstypus für die 'Zielgruppe' unattraktiv werden (sinkendes Angebot).

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen - Qualifikation -	
- Qualifikationsanforderungen an die ausführende Ebene	• durchschnittliche Höhe der Qualifikation (Anlernzeit)
	• Homogenität der Anforderungen
- Auswirkungen auf bestehende Qualifikationstypen	
⇒ Ergänzung der Dimension 'Arbeitsteilung' ¹⁰⁵ (Differenzierung der Anlernzeit für Stelleninhaber)	

2.1.3.3 Dezentralisierungsstrategien

Dezentrale Strukturen werden in letzter Zeit vor allem im Kontext neuer Informations- und Kommunikationstechnologien sowie neuer Managementkonzepte (wieder) verstärkt diskutiert.¹⁰⁶ Der wesentliche Nutzen von Dezentralisierungsmaßnahmen wird einerseits in einer größeren Flexibilität und Kundennähe und andererseits in einer höheren Eigenverantwortung der Mitarbeiter, verbunden mit einer höheren Motivation und Nutzung der Kreativität des einzelnen, gesehen.¹⁰⁷

104 Vgl. Drexel, I.: Der schwierige Weg zu einem neuen gesellschaftlichen Qualifikationstyp - Theoretische Grundlagen, empirische Indikatoren und das Beispiel neuer Technikerkategorien in Frankreich, in: Journal für Sozialforschung, 29. Jg. (1989), Heft 3, S. 306 sowie Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 30-31

105 Siehe Seite 17

106 Vgl. zur aktuellen Diskussion und Entwicklung Kapitel 4; schon in den 60er und 70er Jahren wurden Dezentralisierungsüberlegungen unter der Überschrift 'Structure follows strategy' diskutiert (vgl. hierzu zusammenfassend z.B. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 433-439); Vor- und Nachteile von Zentralisierung und Dezentralisierung werden u.a. bei AMSLER thematisiert (vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969, S. 22-26).

107 Vgl. Frese, E.; Beecken, T.: a.a.O., S. 136-139; die Intention von Dezentralisierungsaktivitäten wird anhand folgender Aussage deutlich: „Wer informiert und qualifiziert ist, kann auch Entscheidungen fällen, so daß Entscheidungen dort gefällt werden, wo ein Problem auftaucht“ (ebenda, S. 138). Damit geht auch eine Abkehr vom tayloristischen Menschenbild einher (vgl. ebenda, S. 139).

FAUST ET AL. unterscheiden verschiedene Formen der Dezentralisierung (vgl. Abb. 2-12), die sich u.a. auf die Art der Zusammenarbeit, den Umfang der Teilaufgaben, die Taktbindung und die Integration indirekter Arbeitsaufgaben auswirken.

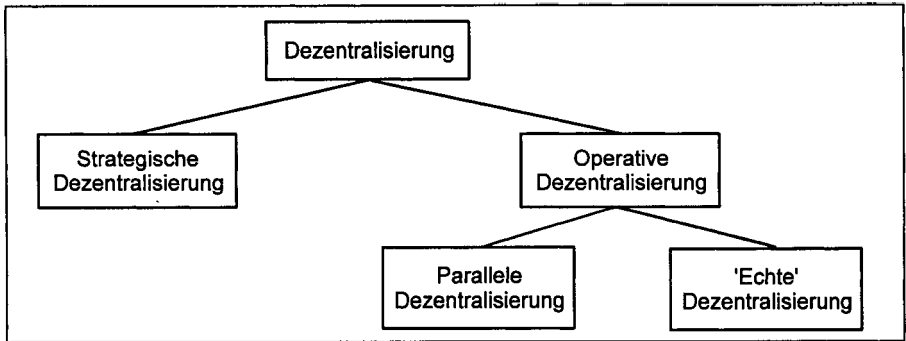


Abb. 2-12: Formen der Dezentralisierung¹⁰⁸

Unter strategischer Dezentralisierung werden alle Aktivitäten subsumiert, „bei denen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf neu definierte Unternehmenseinheiten oder im Rahmen der bestehenden Unternehmensgliederung an marktnahe Organisationseinheiten verlagert oder aus dem Unternehmen bzw. Unternehmensverbund ausgelagert werden (Externalisierung).“¹⁰⁹ Als operative Dezentralisierung werden „Versuche von Unternehmen, operative Kontrolle, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie bzw. den indirekten Abteilungen und Stäben nach ‘unten’, zu den ausführend Beschäftigten bzw. in operative Einheiten zu verlagern,“¹¹⁰ bezeichnet. Diese wirken sich damit im Gegensatz zur strategischen Dezentralisierung unmittelbar auf die Arbeitsstrukturen aus. Ausprägungsformen der parallelen Dezentralisierung (auch als Einrichtungen der Sekundärorganisation¹¹¹ oder -struktur bezeichnet) sind vorwiegend verschiedene strukturbegleitende Formen der Gruppenarbeit wie Problemlösungsgruppen und Projektgruppen. „Gemeinsames Kennzeichen dieser Formen ist die Begrenzung auf einen definierten Zweck und Zeitraum, während die bisherigen formalen Organisationsstrukturen und die alltägliche Kompetenzverteilung unangetastet bleiben.“¹¹²

108 Abbildung vgl. Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München 1994, S. 39; BEHRENS ET AL. unterscheiden ähnlich in betriebsorganisatorische und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung (vgl. Behrens, M. et al.: Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23 (1996), S. 28)

109 Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 24

110 Ebenda, S. 23

111 Vgl. dazu z.B. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 723-735

112 Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 35-36

Bei echter Dezentralisierung werden die Arbeitsstrukturen dauerhaft verändert. Beispiele sind die Einführung von Fertigungsinseln, Fertigungssegmenten und teilautonomen Arbeitsgruppen bzw. Teams.¹¹³ Echte Dezentralisierung ist allerdings nur vorhanden, „wenn in irgendeiner Form die vertikale und nicht nur die horizontale Arbeitsteilung reduziert wird, also Kompetenzen von Vorgesetztenebenen und/oder von indirekten Bereichen auf die operative Ebene verlagert werden.“¹¹⁴ Formen echter Dezentralisierung können u.a. danach unterschieden werden, welche Verantwortlichkeiten (z.B. Menge, Kosten, Qualität, Termine, Bestände) und Kompetenzen (z.B. Qualitätssicherung und -kontrolle, Instandhaltung/Wartung, Zeitwirtschaft/Arbeitsplanung/Kalkulation) verlagert werden und in welchem Umfang (in Abgrenzung zu Kompetenzen und Verantwortung vorgelagerter Stellen) dies geschieht.¹¹⁵ Des weiteren können unter Bezug auf den 'Empfänger' bzw. Nutznießer echter Dezentralisierung vorgesetzten- und mitarbeiterorientierte Formen abgegrenzt werden.¹¹⁶

Ansätze echter und paralleler Dezentralisierung können prinzipiell unabhängig voneinander realisiert werden. Allerdings besteht bei einer ausschließlichen Umsetzung paralleler Formen die Gefahr einer zunehmenden Diskrepanz zwischen den Anforderungen und den Partizipationsmöglichkeiten in den verschiedenen Gruppenformen und den alltäglichen Anforderungen durch die Arbeitsaufgaben.¹¹⁷ FAUST ET AL. verweisen deshalb zu Recht darauf, daß es sinnvoll ist, Formen paralleler Dezentralisierung in Ansätze zur echten Dezentralisierung zu integrieren.¹¹⁸

Dimensionen zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen - Zentralisierung/Dezentralisierung -	
- Dezentralisierung von Entscheidungen	• echte Dezentralisierung
	• parallele Dezentralisierung
⇒ Ergänzung des Kriteriums 'Konfiguration' ¹¹⁹ (zu Dezentralisierung von Entscheidungen)	

113 Vgl. dazu auch Kapitel 4.2

114 Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 36-37

115 Vgl. ebenda, S. 38-39

116 FAUST ET AL. bezeichnen vorgesetztenorientierte Ansätze echter Dezentralisierung als 'Intrapreneurmodell' (der Vorgesetzte wirkt als 'Unternehmer im Unternehmen') und mitarbeiterorientierte Ansätze als 'Selbstorganisationsmodell' (vgl. ebenda, S. 37-43).

117 Vgl. hierzu Kapitel 4.2

118 Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 52-53

119 Siehe Seite 24

2.1.4 Abgrenzung verschiedener Arbeitsstrukturen

Um Arbeitsstrukturen hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf betriebliche Führungskräfte differenzieren zu können, ist eine Abgrenzung erforderlich. Ein verbreiteter Ansatzpunkt besteht in einer dichotomischen Unterscheidung.¹²⁰ Beispiele hierfür sind u.a.

- Unterscheidung von mechanistischen und organischen Systemen von BURNS und STALKER¹²¹ (vgl. Abb. 2-13);
- technozentrischer und anthropozentrischer Gestaltungsansatz;¹²²
- konventionelle und neue Arbeitsstrukturen;¹²³
- Selbstorganisationsmodell und Intrapreneurmodell.¹²⁴

Ältere Ansätze wie das mechanistische und organische Modell schließen die Bildung von Zwischentypen aus.¹²⁵ Demgegenüber definieren neuere Ansätze zum Teil Extrempole eines Kontinuums, zwischen denen sich realisierte Lösungen bewegen können.¹²⁶

Merkmale	Mechanistische Systeme	Organische Systeme
Spezialisierung	stark	schwach
Formalisierung	stark	schwach
Führungsebenen	viele	wenige
Führungsstil	autoritär	partizipativ
Kommunikation	vertikal	vernetzt
Kontrolle	Vorgesetzte	Selbstkontrolle

Abb. 2-13: Ausprägungen einiger Variablen in der organischen und mechanistischen Organisationsstruktur¹²⁷

120 Ein Überblick verschiedener dichotomischer Ansätze zur Abgrenzung von Organisations- und Arbeitsstrukturen finden sich u.a. bei STAEBLE (vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 426-459).

121 Vgl. Burns, T.; Stalker, G.M.: Mechanistische und organische Systeme des Managements, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 147-154

122 Vgl. u.a. Brödner, P.: Fabrik 2000 ..., S. 118 oder Cattero, B.: Nicht nur Verschwendung - Über Redundanz und Slack in der schlanken Produktion, in: Cattero, B. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 57

123 Vgl. z.B. Bullinger, H.J.: Arbeitsgestaltung ..., a.a.O., S. 12 u. S. 20

124 Vgl. z.B. Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 42-43

125 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: a.a.O., S. 53

126 Vgl. z.B. Faust, M. et al.: Dezentralisierung ..., a.a.O., S. 45

127 Vgl. Burns, T.; Stalker, G.M.: a.a.O., S. 149-150; in verschiedenen empirischen Untersuchungen konnte die Grundthese von BURNS und STALKER, die eine starke Anpassung der Unternehmensstruktur an die Umwelt (statisch oder dynamisch) feststellten, nicht bestätigt werden (vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: a.a.O., S. 389; Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 447-449).

Dichotome Abgrenzungen erleben in verschiedenen aktuellen Publikationen eine fragwürdige Renaissance, indem - mehr oder weniger konzeptionell fundiert - versucht wird, die Vorteile des favorisierten Konzeptes gegenüber einem anderen Ansatz hervorzuheben. Dabei erfolgt häufig eine Beschränkung auf der eigenen Intention dienliche Vergleichskriterien.¹²⁸ Differenziertere Ansätze zur Klassifikation verschiedener Arbeitsstrukturen bestehen in der Bildung verschiedener Strukturtypen, wie sie insbesondere von MINTZBERG¹²⁹ vorgenommen wurde.¹³⁰ Andere Modelle zur Abgrenzung gehen von verschiedenen Prämissen der Anwendung aus, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Dies ist beispielsweise bei BERGGREN der Fall, der ein zweidimensionales Modell zur Einordnung verschiedener Arbeitsstrukturen in der Montage unter den spezifischen schwedischen Rahmenbedingungen entwickelt hat.¹³¹

Letztlich bedingen dichotome und mehrdimensionale Modelle zur Abgrenzung von Arbeits- oder Organisationsstrukturen eine Zusammenfassung einer Vielzahl von Merkmalsausprägungen auf - im günstigsten Fall - wenige Werte und führen damit zu einer starken Komplexitätsreduktion, die mit der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit nicht vereinbar ist. Daher wird - wie oben schon angedeutet - aus den verschiedenen skizzierten Merkmalen ein Kriterienkatalog zur Klassifizierung von Arbeitsstrukturen zusammengestellt (vgl. Abb. 2-14 und Abb. 2-15). Dazu werden die in Kapitel 2.1.2 aufgeführten Kriterien um Aspekte aus Kapitel 2.1.3 ergänzt. Des weiteren wird jeweils die Klassifikation angegeben. Als mögliche Formen kommen die verbale Beschreibung, eine grobe qualitative Unterscheidung (z.B. hoch - eher hoch - mittel - eher gering - gering) oder eine überschlägige quantitative Einschätzung¹³² (Durchschnittswerte) in Betracht.

128 Beispiele hierfür sind die Gegenüberstellung von Lean Production und fordistischen Strukturen oder von teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams japanischer Prägung (vgl. dazu Kap. 4.2).

129 Vgl. Mintzberg, H.: The structuring of organizations, Englewood Cliffs 1979

130 Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse findet sich u.a. bei Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 455-459

131 Vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 97-105

132 Quantitative Aussagen werden u.a. dadurch erschwert, daß auch bei der Beschreibung gleicher Arbeitsstrukturen die Aussagen verschiedener Autoren (bei Publikationen) oder Befragter (bei empirischen Erhebungen) zum Teil beträchtlich voneinander abweichen.

Kriterium	Klassifikation
□ Arbeitsteilung	
- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle	qualitativ (kurz ...lang)
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle	qualitativ (wenige ... viele)
- Kriterien der Spezialisierung (z.B. verrichtungs- oder objektbezogen)	verbal
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transport- und Liegezeiten	qualitativ (gering ... hoch)
- horizontale Spezialisierung (Trennung von direkten und indirekten Tätigkeiten)	qualitativ (gering ... hoch)
- vertikale Spezialisierung (Trennung von Planung, Durchführung und Kontrolle)	qualitativ (gering ... hoch)
- Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene (z.B. Bildung von Arbeitsgruppen ¹³³)	verbal
- Anordnung der Betriebsmittel	verbal
- Art der Fertigung (Einzel-, Serien-, Massenfertigung)	verbal
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung	qualitativ (gering ... hoch)
- Charakter der Betriebsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit (Layout) • Flexibilität (Umrüstgeschwindigkeit) 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)
- Optimierungspriorität (Technik oder Personal)	verbal
- Qualifikationsanforderungen an die ausführende Ebene <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittliche Höhe der Qualifikation • Homogenität der Anforderungen 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)
- Auswirkungen auf bestehende Qualifikationstypen	verbal
□ Koordination	
- Vorauskoordination oder Feedbackkoordination	verbal
- Einsatz struktureller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Weisungen • Selbstabstimmung • Programme • Pläne 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)
- Einsatz personeller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • Macht • Einfluß • Vertrauen • Verständigung 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)

Abb. 2-14: Kriterienkatalog zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen (Teil 1)

¹³³ Falls auf der ausführenden Ebene Arbeitsgruppen vorhanden sind, ist eine spezifische Betrachtung mit zusätzlichen Kriterien erforderlich (vgl. Kap. 4.2); dabei ergeben sich hinsichtlich der Kriterien zur Einordnung von Gruppenarbeit Überschneidungen mit den hier aufgeführten.

Kriterium	Klassifikation
□ Koordination	
<ul style="list-style-type: none"> - Bedeutung weiterer Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • organisationsinterne Märkte • Organisationskultur • Rollenstandardisierung 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)
□ Formalisierung	
- Ausmaß schriftlich fixierter Regeln (Strukturformalisierung)	qualitativ (gering ... hoch)
- Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	qualitativ (gering ... hoch)
- Leistungsdokumentation	qualitativ (gering ... hoch)
- Förderung der informellen Organisation	qualitativ (gering ... hoch)
□ Konfiguration	
- Kontrollspanne (der betrieblichen Führungskraft)	quantitativ
- Gliederungstiefe	quantitativ oder verbal
- Stellenrelation <ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Leitungsstellen zu Ausführungsstellen • Verhältnis direkter zu indirekten Stellen 	qualitativ (gering ... hoch) qualitativ (gering ... hoch)
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten	qualitativ (selten ... häufig)
- Dezentralisierung von Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • echte Dezentralisierung • parallele Dezentralisierung 	verbal verbal
- Anzahl der Stabsstellen/Größe der indirekten Bereiche	qualitativ (gering ... hoch)
- Möglichkeiten horizontaler Kommunikation	qualitativ (gering ... hoch)

Abb. 2-15: Kriterienkatalog zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen (Teil 2)

2.1.5 Exkurs: Charakterisierung 'klassischer' Arbeitsstrukturen

Bei der Entwicklung und Gestaltung von Arbeitsstrukturen hat traditionellerweise die Automobilindustrie eine Vorreiterrolle.¹³⁴ Eine Konsequenz dieser Pionierfunktion besteht u.a. darin, daß die klassischen Arbeitsstrukturen des 20. Jahrhunderts, der 'Fordismus', der 'Toyotismus' und der 'Volvoismus' in der Massen- bzw. Großserien-

¹³⁴ Vgl. z.B. Miyabayashi, A.: Humanware - Der Weg zu TQM-Leadership, in: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied, Kriftel, Berlin 1994, S. 257 oder Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 91

produktion der Automobilindustrie entwickelt wurden. Alle drei Formen müssen allerdings im Kontext der zugrundeliegenden Prinzipien und der methodischen Umsetzung in der Gesamtorganisation betrachtet werden (vgl. Abb. 2-16).¹³⁵

Prinzipien	Methodische Umsetzung	Arbeitsstrukturen
Taylorismus	Ford-Produktionssystem	Fordismus
Ohnismus	Toyota-Produktionssystem	Toyotismus
sozio-technischer Ansatz	Volvo-Produktionssystem	Volvoismus

Abb. 2-16: Begriffliche Abgrenzungen zu Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie¹³⁶

Die Basis bilden die zugrundeliegenden Prinzipien und konzeptionellen Überlegungen. Im Gegensatz zu Toyota, wo eine durchgängige innerbetriebliche Entwicklung stattfand, stammen die Prinzipien sowohl beim Fordismus als auch beim Volvoismus aus anderen Branchen.¹³⁷ Die Prinzipien wurden in einem nächsten Schritt in Pionierwerken sukzessive in funktionierende Systeme umgesetzt, die immer weiter optimiert wurden. Die Arbeitsstrukturen bilden dabei nur einen Bestandteil der Produktionssysteme. Dieser Aspekt wird allerdings häufig vernachlässigt, denn bei oberflächlicher Betrachtung der Produktionssysteme stehen vor allem die zugrundeliegenden Arbeitsstrukturen, die Einzelarbeit am Fließband bei Ford, Teamarbeit am Fließband bei Toyota und Gruppenarbeit in der Montagebox bei Volvo, im Vordergrund. Diese klassischen Arbeitsstrukturen wurden in ihrer reinen Form zudem fast ausschließlich in der Endmontage umgesetzt. Daher werden im folgenden nur die Arbeitsstrukturen in der Montage als Fordismus, Toyotismus und Volvoismus bezeichnet, während das gesamte Konzept Produktionssystem genannt wird.

Die folgenden Abbildungen stellen die 'klassischen' Arbeitsstrukturen anhand des obigen Kriterienkataloges gegenüber. Dazu wurde auf verschiedene einschlägige Quellen zurückgegriffen, die allerdings in ihren Aussagen aufgrund der verschiedenen Intentionen der Autoren nicht immer eindeutig sind.

135 Vgl. Coriat, B.: Taylor, Ford und Ohno: Neue Entwicklungen in der Analyse des Ohnismus, in: Cattero, B. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan ..., a.a.O., S. 13

136 Auf Grundgedanken des Taylorismus wird in Kapitel 3.2.1 eingegangen, eine kurze Betrachtung des Ohnismus findet sich in Kapitel 4.1, Literaturhinweise zum sozio-technischen Ansatz sind in Fußnote 78 in diesem Kapitel (S. 25) aufgeführt.

137 Dem Fordismus liegen Überlegungen zur Arbeitsteilung, wie sie insbesondere von TAYLOR (vgl. Taylor, F.W.: Shop Management, Transactions of the American Society of Mechanical Engineering, Nr. 1003, New York 1903 und Taylor, F.W.: Scientific Management, London New York 1911) aufgestellt wurden, zugrunde, während die Wurzeln des Volvoismus im sozio-technischen Ansatz und den daraus resultierenden Experimenten zur Industriellen Demokratie (vgl. Emery, F.E.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, Bern 1982) zu finden sind. Diese Studien wurden u.a. in Stahlwerken, Bergwerken und Textilfabriken durchgeführt.

Kriterium	Fordismus	Toyotismus	Volvoismus
□ Arbeitsteilung			
- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle	kurz	kurz	lang
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle	gering	mittel (wegen Job Rotation)	hoch u. zusätzlich Job Rotation
- Kriterien der Spezialisierung	Verrichtung	Verrichtung	Objekt
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transport- und Liegezeiten	gering (Lagerhaltung)	hoch	mittel (Puffer)
- horizontale Spezialisierung	hoch	gering	gering
- vertikale Spezialisierung	hoch	mittel bis hoch	gering
- Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene	Einzelarbeit	Gruppenarbeit	Gruppenarbeit
- Anordnung der Betriebsmittel	Fließfertigung	Fließfertigung	Boxenfertigung
- Art der Fertigung	Massenfertigung	Serienfertigung	Serienfertigung
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung	mittel bis hoch	mittel	gering bis mittel
- Charakter der Betriebsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit (Layout) • Flexibilität (Umrüstgeschwindigkeit.) 	gering gering	hoch hoch	eher hoch mittel
- Optimierungspriorität	Technik	Technik u. Personal	Personal
- Qualifikationsanforderungen an die ausführende Ebene <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittliche Höhe der Qualifikation • Homogenität der Anforderungen 	gering hoch	mittel hoch	hoch gering
- Auswirkungen auf bestehende Qualifikationstypen	keine	Neuregelung ¹³⁸	Neuregelung ¹³⁹

Abb. 2-17: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 1)¹⁴⁰

138 Bestehende Qualifikationstypen und auch Berufe besitzen in reinen toyotistischen Strukturen keine Bedeutung, da sämtliche Qualifizierungsmaßnahmen innerbetrieblich durchgeführt werden und auch der Aufstieg innerhalb der Arbeitsstruktur durch Bewährungsaufstieg erfolgt.

139 Die Ebene der betrieblichen Führungskräfte und damit der Meister als Qualifikationstypus entfällt bei der reinen Form des Volvoismus (die nur im inzwischen geschlossenen Montagewerk in Uddevalla (vgl. Kap. 4.2.3.1) vorzufinden war), da diese Ebene gestrichen wurde.

140 Anhaltspunkte für die Einordnung finden sich u.a. bei Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O.; Pomschlegel, H.: Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept, in: REFA-Nachrichten, 43. Jg. (1990), Heft 1, S. 16-29; Dohse, K. et al.: Fertigungsnahe Selbstregulierung oder zentrale

Kriterium	Fordismus	Toyotismus	Volvoismus
□ Koordination			
- Voraus- oder Feedbackkoordination	Voraus- koordination	Feedback- koordination	beide Formen
- Einsatz struktureller Koordinations- instrumente <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Weisungen • Selbstabstimmung • Programme • Pläne 	mittel gering hoch gering	mittel mittel eher gering hoch	mittel hoch mittel hoch
- Einsatz personeller Koordinations- instrumente <ul style="list-style-type: none"> • Macht • Einfluß • Vertrauen • Verständigung 	hoch gering gering gering	mittel mittel hoch hoch	mittel mittel hoch hoch
- Bedeutung nicht-struktureller Instrumente <ul style="list-style-type: none"> • organisationsinterne Märkte • Organisationskultur • Rollenstandardisierung 	gering gering hoch	gering hoch gering	gering mittel mittel
□ Formalisierung			
- Ausmaß schriftlich fixierter Regeln (Strukturformalisierung)	hoch	hoch	mittel
- Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	hoch	hoch	mittel
- Leistungsdokumentation	hoch	hoch	mittel
- Förderung der informellen Organisation	gering	hoch	hoch

Abb. 2-18: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 2)

Kontrolle - Konzernstrategien im Restrukturierungsprozeß der Automobilindustrie, in: Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik - gesellschaftliche Regulierung der Arbeit und der sozialen Sicherung, Frankfurt/Main 1985, S. 50-56; Bademer, S.v.; Hilpert, J.: Anthropozentrische Produktionssysteme zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Sozialverträglichkeit - Ein Problemaufriß, in: Bandemer, S.v. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 20; Coriat, B.: a.a.O.; Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/Main 1991; Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, Landsberg 1992; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O.; Heidenreich, M.: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 45. Jg. (1994), S. 75

Kriterium	Fordismus	Toyotismus	Volvoismus
□ Konfiguration			
- Kontrollspanne der betrieblichen Führungskraft	40-120	20	40-60
- Gliederungstiefe (Ebenen)	Meister Vorarbeiter (Einrichter) Mitarbeiter	Meister Vizemeister Teamleiter Gruppe	(Meister) Gruppe
- Stellenrelation <ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Leitung - Ausführung • Verhältnis direkt - indirekt 	hoch gering	mittel ¹⁴¹ hoch	gering mittel
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten	selten	häufig	häufig
- Dezentralisierung von Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • echte Dezentralisierung • parallele Dezentralisierung 	keine ansatzweise	vorgesetzten-orientiert ergänzend	mitarbeiter-orientiert ansatzweise
- Anzahl der Stabsstellen	hoch	gering	mittel
- Möglichkeiten zu horizontaler Kommunikation	gering	hoch	hoch

Abb. 2-19: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 3)

2.2 Betriebliche Führungskräfte

Als betriebliche Führungskräfte werden die Mitglieder der obersten Leitungsebene innerhalb der Arbeitsstrukturen bezeichnet. Damit bilden sie eine wichtige Personengruppe bei der Gestaltung von Arbeitsstrukturen. Nach einer allgemeinen Darlegung der Spezifika von Führungskräften und der Einordnung der betrieblichen Führungskräfte wird der Meister als traditioneller Vertreter beschrieben. Da die hierarchische Position als Kriterium zur Charakterisierung nicht ausreichend ist, werden Stellung und Aufgaben als wesentliche Parameter zur Abgrenzung erläutert. Abschließend wird analog zum vorhergehenden Kapitel ein Kriterienkatalog zur Einteilung verschiedener Typen betrieblicher Führungskräfte erstellt.

¹⁴¹ Es existieren zwar relativ viele Hierarchieebenen, aber die Vorgesetzten üben auch direkte Produktionstätigkeiten aus.

2.2.1 Abgrenzung betrieblicher Führungskräfte

Führungskräfte sind die Träger des Führungsprozesses, der aus Willensbildung und Willensdurchsetzung besteht, d.h. sie üben in erster Linie Planungs-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen aus.¹⁴² Dabei können externe Funktionen (Vertretung des eigenen Systems bzw. Bereichs gegenüber den Umsystemen) und interne Funktionen (Integration und Koordination der Aktivitäten bzw. Subsysteme) von Führungskräften differenziert werden.¹⁴³ Führungskräfte unterscheiden sich in der Regel hinsichtlich mehrerer Kriterien von den Geführten (Untergebenen):¹⁴⁴

- höhere hierarchische Position in einem rangmäßig abgestuften Beziehungsgefüge;
- Vorgesetztenstatus bzw. das Recht, anderen verbindliche Weisungen zu erteilen;
- größeres Ausmaß an Entscheidungsbefugnis;
- größerer tatsächlicher Einfluß auf das Unternehmensgeschehen.

Im allgemeinen wird eine Einteilung der Führungskräfte in oberes, mittleres und unteres Management vorgenommen.¹⁴⁵ Führungskräfte der oberen Ebenen nehmen vorrangig strategische Aufgaben wahr und stecken den Handlungsrahmen der untergeordneten Ebenen ab, während das untere Management sich stärker auf operative Aufgaben (insbes. Gewährleistung der Leistungserstellung) konzentriert.¹⁴⁶ Bei der unteren Führungsebene besitzt zudem die direkte Menschenführung eine besondere Bedeutung, was auch durch die im Vergleich zu übergeordneten Ebenen häufig größere Leitungsspanne bedingt ist. Allerdings hängt das tatsächliche Gewicht dieser „meist primären Führungsteilaufgabe“¹⁴⁷ von vielen Faktoren ab (u.a. von der Arbeitsstruktur und ihren Einflußgrößen). An die unteren Führungskräfte werden damit letztlich gleichermaßen hohe fach-, führungs- und persönlichkeitspezifische Anforderungen gestellt, was u.a. mit ihrer Schnittstellenfunktion zwischen der Unternehmensleitung und den ausführend tätigen Mitarbeitern zusammenhängt.¹⁴⁸ Die spezifische Situation und Bedeutung der unteren Führungsebene veranschaulicht u.a. ZÜNDORF:

142 Vgl. Link, J.: Führungskräfte und Führungserfolg - Eine Einführung, in: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 14-16; von der Führung als Prozeß wird hier die Führung als Institution unterschieden (vgl. ebenda).

143 Vgl. ebenda, S. 16; die externen und internen Funktionen werden von LINK als externe bzw. interne Harmonisation bezeichnet.

144 Vgl. Fürstenberg, F.: Grundlagen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964, S. 88 oder Welge, M.K.: Führungskräfte, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1997, Sp. 937; die Begriffe Führungskraft und Vorgesetzter werden im folgenden synonym verwendet.

145 Vgl. Welge, M.K.: Führungskräfte, a.a.O., Sp. 938

146 Vgl. z.B. Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 548

147 Gaugler, E.: a.a.O., S. 101-102

148 Vgl. Welge, M.K.: Führungskräfte, a.a.O., Sp. 938; Richter, M.: Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 362

„Vorgesetzte der unteren Linien agieren genau an der prekären Trennungslinie, die den Bereich der Planung, Entscheidung und Macht von dem Bereich der ausführenden Arbeit [...] trennt. [...] Indem Vorgesetzte der unteren Linie eine strategisch bedeutsame 'boundary role' spielen, überbrücken sie in gewisser Hinsicht die 'fundamentale Trennungslinie' und tragen die Hauptlast bei der antagonistischen Kooperation der beiden so verschiedenartigen Unternehmensbereiche“¹⁴⁹

Die unteren Führungskräfte im Produktionsbereich werden als betriebliche Führungskräfte oder auch betriebliche Vorgesetzte bezeichnet.¹⁵⁰ Im Gegensatz zum Verwaltungsbereich sind diese in der Produktion in der Regel für die direkte Personalführung der ausführenden Ebene verantwortlich.¹⁵¹ Damit sind die betrieblichen Führungskräfte in direkten Bereichen die unterste Ebene mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis.

Aus den vorangegangenen Überlegungen lassen sich zusammenfassend verschiedene Kennzeichen bzw. Merkmale betrieblicher Führungskräfte ableiten:

- Betriebliche Führungskräfte sind in direkten Produktionsbereichen tätig.
- Betriebliche Führungskräfte sind die unterste Ebene mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis.
- Betriebliche Führungskräfte stehen einem abgeschlossenen Arbeitsbereich vor.
- Betriebliche Führungskräfte besitzen Personalverantwortung für die ihnen unterstellten Mitarbeiter.
- Die Bezeichnung 'betriebliche Führungskraft' charakterisiert nur die Position in der Hierarchie des Unternehmens; damit ist keine Aussage über die tatsächliche oder erforderliche Qualifikation sowie sonstige Voraussetzungen (z.B. längere Betriebszugehörigkeit) verbunden.

2.2.2 Der Meister als klassische betriebliche Führungskraft in Industriebetrieben

Während beispielsweise in den USA eine Vielzahl von Bezeichnungen für die betrieblichen Führungskräfte existieren,¹⁵² wird diese Position in den Produktionsbereichen

149 Zündorf, L.: Machtprozesse, in: Schmidt, G. et al. (Hrsg.): Materialien zur Industriegesellschaft, Sonderheft 24 (1982) der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 182; vgl. dazu u.a. Amsler, W.: a.a.O., S. 14

150 Vgl. z.B. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970, S. 7

151 Vgl. Gaugler, E.: a.a.O., S. 104

152 Bezeichnungen für die erste Vorgesetztenstufe in den USA sind u.a. Manager, Foreman, Head, Superintendent, Overseer, Head Man, Supervisor, ... (vgl. u.a. Schlesinger, L.A.: Quality of Work Life and the Supervisor, New York 1982, S. 3); die Feststellung von LEITER aus dem Jahr 1948 scheint auch heute noch Gültigkeit zu besitzen: „Industry itself has not yet decided whom to call

deutscher Industriebetriebe in der Regel als 'Meister' (früher auch Werkmeister) bezeichnet.¹⁵³ HILLER definiert den 'Meister' wie folgt:

„Meister ist, wer als Verantwortlicher einer Werkstatt oder einem entsprechenden gleichartigen Arbeitsbereich vorsteht, unabhängig davon, ob der Betreffende an einer gewerblichen Berufsschule einen Meisterausbildungskurs absolviert und von einer Industrie- und Handwerkskammer einen 'Meisterbrief' erhalten hat. In die Betrachtung sind aber diejenigen Facharbeiter nicht einbezogen, die zwar eine Meisterprüfung abgelegt haben, im Betrieb aber keine Meisterfunktion ausüben.“¹⁵⁴

Der Begriff des Meisters wird hier wie auch in anderen Definitionen (vgl. Abb. 2-20) positional verstanden. Daneben sind auch Interpretationen der Bezeichnung 'Meister' möglich, die sich in erster Linie auf dessen fachliche Qualifikation im Sinne einer spezifischen Ausbildung beziehen. Damit wird die Notwendigkeit einer Unterscheidung in den Meister als Arbeitskrafttypus und den Meister als Qualifikationstypus deutlich (vgl. Abb. 2-21).

ZUMSTEIN: „Der Werkmeister ist der verantwortliche Leiter einer Betriebsabteilung auf der untersten Stufe, der im Rahmen der Anweisungen der Betriebsleitung die Arbeiter seiner Abteilung direkt anordnet, überwacht und regelt.“¹⁵⁵

Schweizerischer Werkmeister-Verband: „Werkmeister ist, wer als Vorgesetzter einer Betriebsabteilung vorsteht und in qualitativer und quantitativer Hinsicht für die Produktion sowie die Aufrechterhaltung der Disziplin verantwortlich ist.“¹⁵⁶

LANDWEHRMANN: „Die Meister [...] leiten einen abgegrenzten Bereich weitgehend selbstständig und nehmen nur Vorgesetztenfunktionen wahr. Das schließt nicht aus, daß sie in besonderen Fällen - wie auch andere Vorgesetzte - sich unmittelbar am Arbeitsvollzug beteiligen.“¹⁵⁷

Abb. 2-20: Beispielhafte Definitionen für den Begriff des Meisters

'foreman' and is still experimenting with various titles for supervisory workers" (Leiter, R.D.: The Foremen in Industrial Relations, New York 1948, S. 39).

153 Vgl. z.B. Welge, M.K.: Führungskräfte, a.a.O., Sp. 938 oder Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, a.a.O., Sp. 544; die Unterschiede zur USA und anderen Staaten hängen insbesondere damit zusammen, daß eine dem Industriemeister ähnliche Qualifikationsstufe fehlt. Dadurch, daß in Deutschland die Ebene der unteren Führungskräfte nicht mehr zwangsläufig durch den Meister besetzt wird, ist auch hier (wieder) eine zunehmende Bezeichnungsvielfalt zu beobachten (z.B. Gruppenführer, Koordinator, Fertigungsgruppenleiter).

154 Hiller, E.: Die Ausbildung des Industriemeisters als Weg zum Betriebserfolg, Stuttgart 1951, S. 9

155 Zumstein, J.: Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb: Wesen - Einsatz - Ausbildung, Diss., Zürich 1951, S. 15

156 Schweizerischer Werkmeister-Verband: Statuten von 27.09.1947, Art. 3, Ziff. 1

157 Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, a.a.O., S. 8

	Arbeitskrafttypus (eingesetzt als Meister)	Qualifikationstypus (Meisterqualifikation)
Industriemeister (bzw. Handwerksmeister)	X	X
Statusmeister (keine formale Meisterqualifikation) ¹⁵⁸	X	
Facharbeiter mit Meisterqualifikation, aber ohne Meisterposition		X

Abb. 2-21: Abgrenzung verschiedener Meistertypen

Die Bezeichnung 'Meister' wird im folgenden für den Arbeitskrafttypus benutzt, während für den anschließend beschriebenen Qualifikationstypus der Begriff 'Industriemeister' verwendet wird.

2.2.2.1 Der Meister als Arbeitskrafttypus

Die Diskussion um die Position des Meisters in Industrieunternehmen hat eine lange Tradition und ist stark von industriesoziologischen Aspekten geprägt.¹⁵⁹ Hier ist der Meister insbesondere als Arbeitskrafttypus mit einer festen Position in der Unternehmenshierarchie interessant. Wesentliche Fragestellungen betreffen vor allem

- die Zwischenposition des Meisters sowohl zwischen 'oben' und 'unten' als auch zwischen 'Planung' und 'Ausführung',
- die Rolle des Meisters als zentralem Element traditioneller Organisationsstrukturen im Produktionsbereich sowie
- den spezifischen beruflichen Werdegang des Meisters.

□ Zwischenposition des Meisters

Der Meister nimmt insbesondere im direkten Produktionsbereich eine klassische Schnittstellenfunktion ein. LEPSIUS beschrieb die spezifische Situation des Meisters schon 1954 wie folgt:

¹⁵⁸ Die Zahl der Statusmeister geht immer stärker zurück, da in der Regel zumindest in Großunternehmen nur noch Meister ernannt werden, die eine entsprechende Ausbildung der Industrie- und Handelskammer vorweisen können. Diese müssen oftmals vor der Ernennung zum Meister ein zusätzliches unternehmensinternes Meisterentwicklungsprogramm durchlaufen (vgl. Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 117).

¹⁵⁹ Vgl. Kapitel 3; in jüngerer Zeit beschäftigten sich u.a. die soziologischen Forschungsinstitute ISF München, SOFI Göttingen und FATK Tübingen mit dieser Thematik.

„In der betriebsorganisatorischen Stellung des Meisters überschneiden sich die betrieblichen Grundfunktionen der Arbeitsplanung und -vorbereitung und der Arbeitsausführung.“¹⁶⁰

LEPSIUS geht dabei von einer Identität von Planern bzw. Arbeitsvorbereitern und Vorgesetzten aus,¹⁶¹ eine Situation, die sich durch die Einrichtung von Stäben dahingehend verändert hat, daß die Stabsstellen außerhalb der Hierarchie zwar formal keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Meister besitzen, diese aber faktisch durch Vorgaben für die Fertigung dennoch vorhanden ist.¹⁶² Diesen Aspekt berücksichtigt FISCHER.¹⁶³

„Den Arbeitskrafttypus des Meisters charakterisiert seine Schnittstellenfunktion in doppelter Hinsicht: Als unterer Vorgesetzter stellt er nicht nur im Produktionsprozeß die Klammer zwischen leitender und ausführender Arbeit dar, sondern bringt in seiner Person - als spezifisch geformte Kategorie von Arbeitskraft - zugleich diesen Übergang vom Arbeiter zum Management dar.“

Vor diesem Hintergrund sind Assoziationen wie ‘Sandwich-Position des Meisters’ oder die Frage „Unterster von oben oder Oberster von unten“¹⁶⁴ verständlich. Die skizzierte Zwischenposition der Meister ist ambivalent zu sehen. Einerseits ist sie mit Konflikten im Sinne eines ‘Sitzens zwischen allen Stühlen’ verbunden, andererseits ergibt sich durch die Schnittstellenfunktion eine Abhängigkeit des Managements und der Arbeiter vom Meister.¹⁶⁵

□ Der Meister als zentrales Element bestehender Strukturen

Der Meister ist nach FISCHER „der klassische untere Vorgesetzte im arbeitsteilig und hierarchisch organisierten Industriebetrieb.“¹⁶⁶ Damit wird die Position eng mit einer auch als ‘Meisterwirtschaft’ bezeichneten Organisationsform verknüpft, bei der der

160 Lepsius, M.R.: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb - Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern, München 1954, S. 151

161 Vgl. ebenda

162 Auf diesen Sachverhalt und die damit verbundenen Schwierigkeiten wird in Kapitel 3 eingegangen.

163 Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 33; vgl. dazu u.a. auch Frieling, E.; Maier, W.: Analyse von Meister- und Vorarbeitertätigkeiten, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 86 (1980), S. 32-34 oder Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, a.a.O., Sp. 545

164 Fuhrmann, J.: Polierstudie - Untersuchung über Arbeitsplatz, Tätigkeit, Rolle und Position von Polieren und Schachtmeistern im Baugewerbe, Frankfurt/Main 1972, S. 100; FUHRMANN hat diese Aussage auf Poliere bezogen.

165 Vgl. dazu z.B. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 22

166 Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 11; die unmittelbare Verknüpfung des Meisters mit derartigen Strukturen wird durch eine andere Aussage noch deutlicher: Wenn der Meister als „tragendes Element der industriellen Arbeitsorganisation“ verschwindet, ist das bisherige System von Herrschaft im Industriebetrieb „gefährdet und überlebt.“ (Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die ‘Meisterkrise’, in: Journal für Sozialforschung, 33. Jg. (1993), Heft 2, S. 139)

Meister in seinem Bereich vor allem durch persönliche Anweisung und Kontrolle eine zentrale Rolle besitzt.¹⁶⁷

Der Grad der Arbeitsteilung wirkt sich dabei je nach Ebene unterschiedlich auf den Meister aus. FISCHER postuliert, daß gerade extrem arbeitsteilige Produktionssysteme das 'Milieu' des Meisters sind,¹⁶⁸ weil

- anforderungsarme Arbeitsstrukturen den Einsatz von gering qualifizierten Mitarbeitern ermöglichen und dadurch die fachliche und soziale Stellung des Meisters gestärkt wird;
- die starke Hierarchisierung und Differenzierung von Funktionen einen hohen Koordinationsbedarf erfordert.¹⁶⁹

Die bedeutende Position der Meister in bestehenden Strukturen führt dazu, daß er „ein zentrales Element betrieblicher Reorganisation [ist], das technisch-organisatorische Veränderungen blockieren, forcieren und auch qualitativ beeinflussen kann.“¹⁷⁰ Aussagen wie der 'Meister als Innovationshemmnis'¹⁷¹ belegen diese Feststellung.

□ Beruflicher Werdegang des Meisters

„Der Meister ist im deutschsprachigen Raum traditionellerweise eine spezifische und historisch geformte Figur,“¹⁷² mit der u.a. folgende Assoziationen verbunden werden:¹⁷³

- Meister als fachlicher Experte ('Meister seines Fachs');
- Meister als Organisator (er ist in der Lage, die in seinem Bereich anfallenden Aufgaben optimal zu organisieren);
- Meister als verantwortliche Autorität (fachlich und menschlich);
- Meister als Aufsteiger aus der Facharbeiterschaft.

Andere Attribute wie der Meister als Stellvertreter des Unternehmers sowie die Berechtigung, ein Gewerbe zu führen, besitzen - wenn überhaupt - in Industriebetrieben nur noch eine untergeordnete Bedeutung.¹⁷⁴

¹⁶⁷ Vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 11 sowie Kap. 3

¹⁶⁸ „Mit dem Meister als spezifischem Arbeitskrafttypus ist nun aber auch ein bestimmtes System hierarchisch organisierter Arbeitsteilung und Kooperation im Industriebetrieb verbunden: Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit, von Planung und Ausführung, ein System der Über- und Unterordnung, in dem Befehlsgewalten und Gehorsamspflichten recht einseitig verteilt sind“ (Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 35).

¹⁶⁹ Vgl. Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', a.a.O., S. 161; demgegenüber ergibt sich durch die mit tayloristischen Organisationsmodellen verbundene Auslagerung planender, steuernder und personalpolitischer Funktionen aus dem Fertigungsbereich eine Schwächung der Stellung des Meisters (vgl. dazu z.B. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 30 sowie Kap. 3).

¹⁷⁰ Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 13.

¹⁷¹ Vgl. insbesondere Bargmann, H.: a.a.O., aber auch Zumstein, J.: a.a.O., S. 75

¹⁷² Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 15

¹⁷³ Vgl. u.a. ebenda, S. 15-16

Aus diesen Rahmenbedingungen ergibt sich der berufliche Werdegang des Meisters, der einer 'idealtypischen' Arbeiterkarriere entspricht.¹⁷⁵ Hierzu gehören u.a. folgende Bestandteile:

- Ausbildung im Unternehmen;
- langjährige Erfahrung als Arbeiter im Unternehmen;¹⁷⁶
- Bewährungsaufstieg zum Vorarbeiter;
- in der Regel Fortbildung zum Industriemeister (häufig in Abendkursen);
- Aufstieg ggf. zum Meister-Stellvertreter und anschließend zum Meister vor allem aufgrund der fachlichen Fähigkeiten;¹⁷⁷
- Meister als Endpunkt der innerbetrieblichen Facharbeiterkarriere.¹⁷⁸

Aus dem beruflichen Werdegang resultiert eine spezifische Mischung aus praktischen und theoretischen Qualifikationselementen sowie die Notwendigkeit einer Verknüpfung fachlicher und persönlicher Fähigkeiten.

2.2.2.2 Der Meister als Qualifikationstypus

Schon in den späten 20er Jahren wurden sowohl von Unternehmen als auch von überbetrieblichen Institutionen (vor allem Deutscher Werkmeisterverband) teilweise mehrjährige Fortbildungskurse (Teilzeitkurse) für Meister und Meisteranwärter durchgeführt. Allerdings waren diese nicht in übergeordneter Form normiert, so daß kein allgemeingültiges Qualifikationsprofil für Meister bestand.¹⁷⁹

Erst nach dem Zweiten Weltkrieg entstand als neuer Meistertyp neben dem Handwerksmeister der 'Industriemeister', von dem ca. 50 Fachrichtungen mit spezifischen Ausbildungsplänen (ca. 800 bis 900 Unterrichtsstunden) entwickelt wurden. Als zentrale Aufgaben des Industriemeisters wurden die Felder

- unmittelbare produktionsorientierte Aufgaben (differenziert nach fertigungs-, prozeß- oder instandhaltungsorientiertem Arbeitsgebiet¹⁸⁰),
- Planen, Vorbereiten, Organisieren sowie
- Führen von Menschen

174 Vgl. ebenda, S. 16

175 Vgl. Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', a.a.O., S. 161

176 Die lange Vorbereitungszeit für eine Meisterposition wird durch folgende Aussage deutlich: „Il faut cinq ans pour faire un ouvrier, dix ans pour faire un ingénieur, vingt ans pour faire un contre-maître.“ (Detoeuf, A.: in: Chefs, Genève 9/1948, S. 23 zitiert nach Zumstein, J.: a.a.O., S. 75).

177 Eine zunehmende Bedeutung als Einstiegsvoraussetzung für die Berufung zum Meister kommt der Industriemeisterqualifikation (vgl. Kap. 2.2.2.2) zu.

178 Vgl. z.B. Bayer, H.: Meister in der Industrie, Heidelberg 1985, S. 11

179 Vgl. Kapitel 3.2.3.4

180 Vgl. DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile einer Führungskraft in Gegenwart und Zukunft, Bonn 1986, S. 14-19

abgegrenzt und der Ausbildungsplan darauf abgestimmt. Die Ausbildung und auch die Prüfung zum Industriemeister gliedert sich in den fachübergreifenden Teil, den fachrichtungsspezifischen Teil sowie den berufs- und arbeitspädagogischen Teil.¹⁸¹ Bis 1985 wurden insgesamt ca. 160.000 Prüfungen zum Industriemeister abgelegt.¹⁸² Abb. 2-22 verdeutlicht die aktuelle Entwicklung.

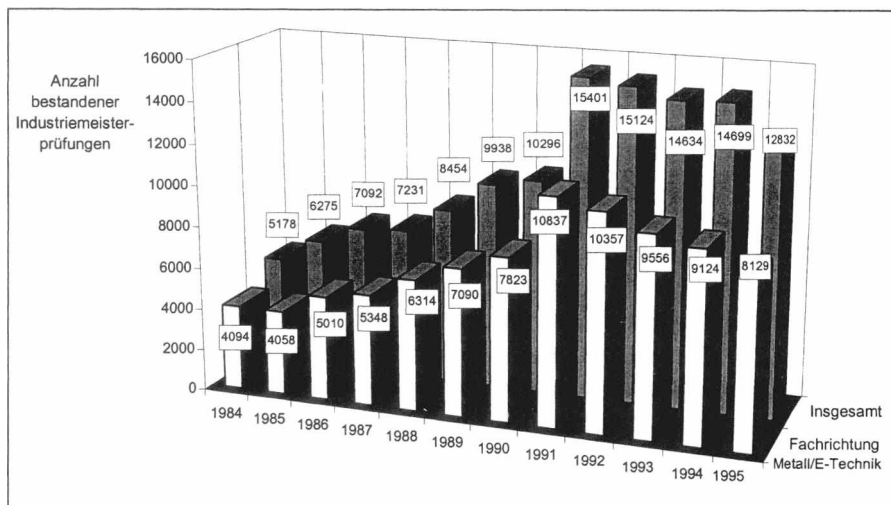


Abb. 2-22: Bestandene Prüfungen zum Industriemeister¹⁸³

Die Ausbildung zum Industriemeister, die eine Facharbeiterprüfung und mindestens fünfjährige Berufspraxis voraussetzt,¹⁸⁴ ist die höchste Qualifizierungsstufe im praxisorientierten Aufstiegssystem und endet damit in einer 'Sackgasse', da die Durchlässigkeit zum höheren (theorieorientierten) Ausbildungssystem (weitgehend) fehlt.¹⁸⁵

¹⁸¹ Vgl. ebenda, S. 7-9

¹⁸² Vgl. ebenda, S. 9

¹⁸³ Abbildung vgl. o.V.: Industriemeister - Unternehmer im Unternehmen, in: iwd, 22. Jg. (1996), Heft 23, S. 7; Angaben für 1995 aus: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Grund- und Strukturdaten 1997/98, Bonn 1997, S. 278

¹⁸⁴ Vgl. DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Entwurf für einen Rahmenstoffplan 'Industriemeister Metall', Bonn 1992, o.S.; eine Übersicht zu den Möglichkeiten der Fortbildung zum Industriemeister befindet sich u.a. bei Bühner, R.: Meisterqualifikation im Wandel - Der Industriemeister: Kompetent für Maschine, Mitarbeiter und Motivation, in: VDI-Z, 133. Jg. (1991), Heft 6, S. 147

¹⁸⁵ Vgl. z.B. Scholz, D.: Befindet sich die Weiterbildung zum Industriemeister in einer Sackgasse?, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1989, S. 16; hier liegt eine Besonderheit des deutschen Ausbildungssystems vor, da in anderen europäischen Ländern die mittleren Ausbildungsgänge, zu denen der Meister gehört, durchweg schulischer Natur sind. Der Gesamtverband der deutschen Industriemeistervereinigung fordert daher einen internationalen Schutz der Berufsbezeichnung 'Industriemeister', um die Abgrenzung gegenüber schulischen Ausbildungsgängen anderer EU-

Dabei ist zweifelhaft, ob die aktuelle Regelung der Zulassung von Meistern zum FH-Studium hier eine Alternative schafft (u.a. wegen des hohen Alters der Meister sowie der langen Dauer und der immensen Beanspruchung durch das Studium).

Laut einer Studie des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) gehören die Industriemeister „zum festen Bestandteil der technischen Führungskräfte im Unternehmen aller Größenordnungen“, und die Industriemeisterqualifikation ist ein „Eckpfeiler in der Industrieorganisation der deutschen Wirtschaft.“¹⁸⁶ Die Tätigkeitsbereiche der Industriemeister sind breit gestreut, wobei weniger als ein Drittel in direkten Produktionsbereichen zum Einsatz kommen (vgl. Abb. 2-23).

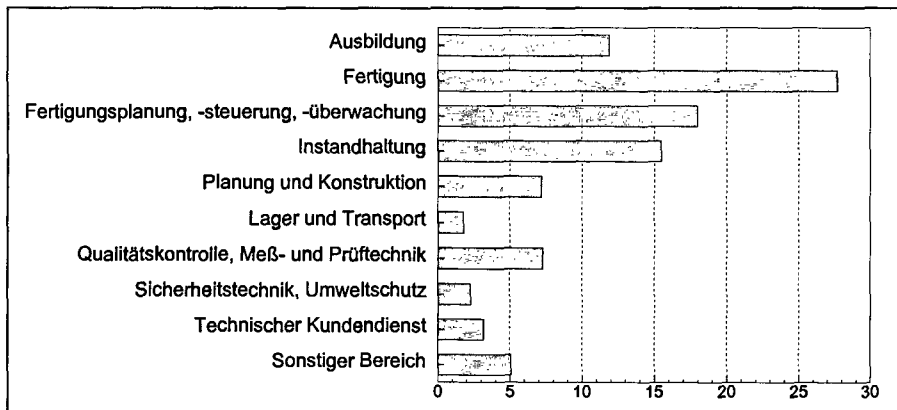


Abb. 2-23: Tätigkeitsfelder der Industriemeister (in %) ¹⁸⁷

2.2.3 Stellung und Aufgaben als Parameter zur Charakterisierung betrieblicher Führungskräfte

Die Position als betriebliche Führungskraft beschreibt zunächst nur die Stufe in der Hierarchie des Unternehmens, läßt aber keine Rückschlüsse auf die konkreten Aufgaben sowie den tatsächlichen Einfluß bzw. die Entscheidungsbefugnisse zu. Daher ist eine Differenzierung der Position in die Parameter 'Stellung' und 'Aufgaben' sinnvoll. Für die Stellung sind neben der hierarchischen Stufe u.a. das Verhältnis zu indirekten Bereichen oder die Einbindung in bereichsübergreifende Aufgaben relevant.¹⁸⁸ Unter der Bezeichnung 'Aufgaben' werden die einzelnen Tätigkeitsfelder des Meisters subsumiert.

Mitgliedsstaaten zu gewährleisten (vgl. o.V.: Schutz der Berufsbezeichnung: Industriemeister, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 7/8, S. 7).

¹⁸⁶ DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile ..., a.a.O., S. 9

¹⁸⁷ Vgl. ebenda, S. 11

¹⁸⁸ Vgl. u.a. Schildberger, F.: Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Diss., Berlin 1937, S. 14; Amsler, W.: a.a.O., S. 20-21

Stellung und Aufgaben bedingen sich gegenseitig, da sich einerseits die Aufgaben aus der Stellung des Meisters ergeben, andererseits die Zuweisung oder der Entzug einzelner Aufgaben dessen Stellung beeinflusst.¹⁸⁹ Im folgenden werden zunächst die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte näher beschrieben, bevor analog zu den Arbeitsstrukturen abschließend ein Kriterienkatalog erstellt wird.

2.2.3.1 Stellung der betrieblichen Führungskräfte

Bei der Stellung betrieblicher Führungskräfte ist es zunächst sinnvoll, zwischen formaler und sozialer Stellung zu differenzieren. Während die formale Stellung durch organisatorische Faktoren bestimmt wird, korrespondiert mit der sozialen Stellung „das relative Gewicht, mit dem der Meister [bzw. die betriebliche Führungskraft] seine Interessen innerhalb des betrieblichen Reorganisationsprozesses geltend machen kann.“¹⁹⁰ LEPSIUS charakterisiert die soziale Stellung der betrieblichen Führungskräfte durch vier Merkmale:¹⁹¹

- die aus der formalen Stellung erwachsende Einteilung der sozialen Umwelt in Vorgesetzte, Gleichgeordnete und Untergebene;
- Verhalten und Einstellung der sozialen Umwelt zur betrieblichen Führungskraft;
- Verhalten und Einstellung der betrieblichen Führungskraft zu ihrer sozialen Umwelt;
- Bewußtsein und Einstellung der betrieblichen Führungskraft zu ihrer eigenen organisatorisch-funktionalen und sozialen Stellung im Betrieb.

Die soziale Stellung hängt damit sowohl von der einzelnen Führungskraft als auch von den jeweiligen Vorgesetzten, den unterstellten Mitarbeitern, Angehörigen indirekter Bereiche, Führungskräften anderer Produktionsbereiche, Betriebsrat, Personalabteilung u.a. ab. Damit ergeben sich unabhängig von strukturellen Einflußgrößen und der formalen Stellung auch innerhalb einzelner Unternehmen große Unterschiede. Die soziale Stellung der Meister kann deshalb nicht in eine vergleichende Betrachtung der Stellung betrieblicher Führungskräfte einbezogen werden, muß aber insbesondere bei empirischen Untersuchungen als intervenierender Faktor berücksichtigt werden.

Im folgenden steht daher die formale Stellung betrieblicher Führungskräfte im Vordergrund, die wie folgt definiert wird:

Als (formale) Stellung wird der formale Einfluß der betrieblichen Führungskraft bei Fragen des eigenen Bereichs sowohl den untergebenen Mitarbeitern als auch indirekten Abteilungen und übergeordneten Ebenen gegenüber bezeichnet.

189 In der betrieblichen Praxis erfolgt die Festlegung der Stellung in der Regel mittelbar über die Zuweisung von Aufgaben oder über Stellenbeschreibungen, bei denen die jeweiligen Aufgaben im Vordergrund stehen (vgl. z.B. Wagner, D.: Führung und Organisationsstruktur, a.a.O., S. 505-507).

190 Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 30; die soziale Stellung ist dabei eng mit der persönlichen Autorität der Führungskraft verknüpft.

191 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 10-11

Für die Erfassung der Stellung ist analog zu den 'internen' und 'externen' Aufgaben von Führungskräften eine Differenzierung der konstituierenden Faktoren in die Stellung innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs und diesen betreffende Aktivitäten im Gesamtunternehmen sinnvoll. Die Abgrenzung hat akzentuierenden Charakter, weil die Befugnisse der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich letztlich durch übergeordnete Ebenen festgelegt werden und damit - zumindest theoretisch - mit der Stellung im Gesamtunternehmen korrespondieren.

□ Stellung im eigenen Arbeitsbereich

Der formale Einfluß der betrieblichen Führungskräfte in ihrem Bereich wird einerseits durch direkte Befugnisse gegenüber den Mitarbeitern geprägt (Anordnungen, Sanktionen, ...). Andererseits sind hier technisch-organisatorische Entscheidungskompetenzen von Bedeutung. Dabei sind vor allem folgende Fragestellungen relevant:¹⁹²

- Ist die Führungskraft zentraler Ansprechpartner für Angehörige anderer Unternehmensbereiche oder können Anweisungen und Informationen an ihr vorbei fließen?
- Wie hoch ist die 'eigene' Autorität der Führungskraft, bzw. inwieweit kann die Führungskraft eigenständige Entscheidungen treffen und im Verhältnis zur Weiterleitung von Anweisungen indirekter Bereiche oder übergeordneter Ebenen durchsetzen?
- Inwiefern ist die betriebliche Führungskraft für die Mitarbeiter Repräsentant der Unternehmensleitung?
- Wie hoch ist die Bedeutung der betrieblichen Führungskraft als Vermittler zwischen den Arbeitern und dem Management?
- Wie hoch ist der Dispositionsspielraum der betrieblichen Führungskraft hinsichtlich verschiedener Zeiträume (mehr als 1 Woche, bis 1 Woche, bis 1 Tag) bei der Auftragsbearbeitung?
- Besitzt die betriebliche Führungskraft uneingeschränkte Rechte bei der Arbeitsverteilung?
- Wie hoch sind die disziplinarischen Kompetenzen der betrieblichen Führungskraft (unterschieden nach Informations-, Mitwirkungs- und Entscheidungsrechten) in Personalfragen wie Einstellung/Entlassung, Entlohnung/Personalbeurteilung, Beförderung/Sanktionen, ...?
- Wie hoch ist die Verantwortung der betrieblichen Führungskraft für das Anlernen und die Weiterbildung der Mitarbeiter? Inwieweit nimmt sie diesbezügliche Aufgaben wahr?

¹⁹² Die einzelnen Fragestellungen wurden aus den theoretischen Überlegungen der in Kapitel 3 analysierten Studien zur Meisterebene abgeleitet (vgl. u.a. Schildberger, F.: Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Diss., Berlin 1937, S. 14; Amsler, W., a.a.O., S. 20-21; Dauner, W.: Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt, Diss., Hamburg 1955, S. 44-47).

- Wie hoch ist die fachliche Qualifikation der betrieblichen Führungskraft gegenüber ihren Untergebenen (als Indikator für die fachliche Autorität)?
- Wie hoch ist die Verantwortung der betrieblichen Führungskraft für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse ihres Bereiches, d.h., in welchem Maße werden andere Instanzen zur Verantwortung gezogen?
- Wie hoch sind zusammenfassend die Verantwortung und die Kompetenzen der betrieblichen Führungskraft, bzw. stehen diese in einem angemessenen Verhältnis zueinander?

❑ Stellung im Gesamtunternehmen

Die Stellung der betrieblichen Führungskraft im Gesamtunternehmen wird zunächst durch das Verhältnis zu den indirekten Bereichen (vor allem zu den Abteilungen Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung und -steuerung, Qualitätskontrolle) geprägt, weil dies den autonomen Entscheidungsspielraum bestimmt. Ähnliches gilt für den Vorgesetzten der betrieblichen Führungskraft. In neueren Publikationen wird zudem häufig die Beteiligung der betrieblichen Führungskraft am 'Unternehmensgeschehen' im Sinne von Fragestellungen, die über den eigenen Bereich hinausgehen (z.B. Einbindung in Zielbildung, Investitionsentscheidungen, Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten) thematisiert.¹⁹³ Aus diesen drei Facetten der Stellung der betrieblichen Führungskraft im Gesamtunternehmen lassen sich folgende Fragen ableiten:

○ *Stellung gegenüber indirekten Bereichen:*¹⁹⁴

- Haben die indirekten Bereiche eine unmittelbare Weisungsbefugnis gegenüber der betrieblichen Führungskraft?
- Haben die indirekten Bereiche durch die Vorgabe von Plan- und Steuerungsdaten eine mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis gegenüber der betrieblichen Führungskraft?
- Haben die indirekten Bereiche einen direkten Zugriff auf einzelne Mitarbeiter (z.B. Anweisungsbefugnisse über EDV)?
- Hat die betriebliche Führungskraft bei Problemen/Störungen unmittelbaren Zugriff auf Mitarbeiter indirekter Bereiche (z.B. Techniker)?
- Besteht zusammenfassend bei organisatorischen Fragen eine Priorisierung der Interessen der direkten oder der indirekten Produktionsbereiche?

¹⁹³ Vgl. Kapitel 4 und Kapitel 5

¹⁹⁴ AMSLER unterscheidet hier zwischen Stabsstellen ohne Weisungsbefugnis gegenüber der betrieblichen Führungskraft und Zentralstellen, die eine fachliche Weisungsbefugnis besitzen (vgl. Amsler, W., a.a.O., S. 20-21).

○ *Stellung gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten:*¹⁹⁵

- Wie stark greift der unmittelbare Vorgesetzte in den Arbeitsbereich des Meisters ein, bzw. inwieweit besitzt der Vorgesetzte hierzu die erforderlichen Informationen und Möglichkeiten (z.B. über EDV-Systeme)?
- In welchem Maße übernimmt der Vorgesetzte für die betriebliche Führungskraft Personalaufgaben (Entlohnung, Beförderung, Weiterbildung, ...)?

○ *Stellung bei bereichsübergreifenden Aktivitäten:*

- Wie hoch ist die Einbindung der betrieblichen Führungskraft in ihre Hierarchieebene betreffende Planungs- und Zielbildungsprozesse?
- Wie hoch ist die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in bereichsübergreifende Planungs- und Optimierungsaktivitäten (z.B. im Rahmen von Projektgruppen)?
- Wie hoch ist die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in unternehmensweite Aktivitäten wie z.B. das betriebliche Vorschlagswesen, Arbeitssicherheitsprogramme oder Umweltschutzfragen?

2.2.3.2 Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Zur Unterteilung der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bestehen diverse Abgrenzungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen Konkretisierungsgraden (vgl. Abb. 2-24). Zunächst ist festzustellen, daß bei keiner der Einteilungen Überschneidungsfreiheit besteht und auch nicht bestehen kann.¹⁹⁶

¹⁹⁵ Das Verhältnis zwischen der betrieblichen Führungskraft und ihrem direkten Vorgesetzten wird auch als Schnittstelle zwischen aufgabenkontinuierlicher und aufgabendiskontinuierlicher Statusorganisation bezeichnet (vgl. Bargmann, H.: a.a.O., S. 53; Luczak, H. et al.: Gruppenarbeit bei einem Automobilzulieferer - Ein Konzept betrieblicher Reorganisation, in: VDI-Z, 133. Jg. (1991), Heft 3, S. 103-108).

¹⁹⁶ Dies wird schon an einer alltäglichen Situation deutlich: Der Meister bemerkt einen Fehler in der Produktion. Er bespricht diesen mit dem zuständigen Mitarbeiter und gibt Anweisungen, wie dieser Fehler zukünftig vermieden werden kann. Bei dieser Tätigkeit überschneiden sich u.a. Aufgaben der Sicherstellung des Produktionsflusses, der Qualitätssicherung, der Personalführung und ggf. technische Fragestellungen.

ZUMSTEIN: Realisierung der Soll-Leistung der Abteilung (Erstellung der Leistungsbereitschaft (Einstellung, Anlernen, Arbeitsverteilung, Bereitstellung von Maschinen, Werkzeugen und Material), Leitung der Produktion (Planung, Ausführung, Kontrolle), Betriebssicherheit und Sicherstellung der Kontinuität der Leistung) sowie Führung der Belegschaft¹⁹⁷

LANDWEHRMANN: Kontrolle von Personen, Kontrolle der Anlage, Arbeitseinteilung und Organisation, technische Planung, Besprechungen, Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen, Planung, ausführende Mitarbeit¹⁹⁸

DIHT: Produktion (fertigungsorientiert, prozeßorientiert, instandhaltungsorientiert), Organisation (Information/Kommunikation, Materialfluß und Produktionsablauf, Produktqualität), Personal (Qualifikation, Disposition, Betreuung)¹⁹⁹

FREIMUTH: fachliche Personalführung (Arbeitsverteilung, Überwachung), disziplinarische Personalführung (Leistungsbeurteilung, Beteiligung an Entgeltfindung, Sanktionen, ...), technische Funktionen (Sicherstellung des Produktionsflusses in Quantität und Qualität), organisatorische Funktionen (Materialbereitstellung, Personaleinsatzplanung)²⁰⁰

ANTONI: Personalführung, Qualitätssicherung, Sicherstellung des Produktionsflusses, Verwaltungstätigkeiten, Besprechungen, Technische Fragestellungen, Überwachung von Betriebsmitteln, Sonstige Tätigkeiten²⁰¹

Abb. 2-24: Beispielhafte Einteilungen der Aufgaben der betrieblichen Führungskraft

Auch die erkennbare Unterscheidung von eher technisch/organisatorischen Aufgaben und eher personalen Aufgaben ist nicht trennscharf, weil viele Tätigkeiten beide Komponenten einschließen. Im folgenden wird daher die Einteilung von ANTONI übernommen (vgl. zur Konkretisierung der Aufgaben Abb. 2-25), weil diese einerseits die aktuelle Situation der betrieblichen Führungskräfte berücksichtigt und andererseits für verschiedene aktuelle empirische Erhebungen verwendet wurde.²⁰² Damit ist eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse mit den eigenen Untersuchungen (vgl. Kap. 5) gegeben.

197 Vgl. Zumstein, J.: a.a.O., S. 39-63

198 Vgl. Landwehrmann, F.: a.a.O., S. 185

199 Vgl. DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile ..., a.a.O., S. 27

200 Vgl. Freimuth, J.: Der Industriemeister - Berufsstand zwischen Baum und Borke?, in: Personal, 40. Jg. (1988), Heft 1, S. 18

201 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 37

202 Vgl. ebenda; Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 149 sowie Kap. 3.6.4

Aufgabenfeld	Wesentliche Tätigkeiten
Personalführung	<ul style="list-style-type: none"> - Einstellung/Entlassung - Anlernen, Schulung und Weiterbildung - Motivation (Leistung, Verantwortungsbewußtsein, ...) - Leistungsbeurteilung/Entlohnung - Sanktionen/Belohnungen - Überwachung - Weiterleitung von Informationen
Qualitätssicherung	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrollaufgaben - Einhaltung entsprechender Vorschriften sicherstellen - Erstellung von Prüfplänen u.a. - Qualitätsförderungsaufgaben (Optimierung, Beratung)
Sicherstellung des Produktionsflusses	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsverteilung - Bereitstellung von Maschinen, Werkzeugen und Material - Reihenfolgeplanung/Fertigungsvorbereitung - 'Feuerwehr' bei Problemen - Abstimmung mit vor- und nachgelagerten Bereichen - Terminüberwachung - ausführende Tätigkeiten bei Engpässen
Verwaltungstätigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - Schichtplanung, Urlaubsplanung - Kalkulation/Kostenüberwachung - Anwesenheitskontrolle
Besprechungen	<ul style="list-style-type: none"> - im eigenen Bereich - mit Kollegen und indirekten Bereichen
Technische Fragestellungen	<ul style="list-style-type: none"> - Einführung neuer Produktionsverfahren - Produktionsoptimierung - Ansprechpartner/Beratung bei Problemen - Arbeitssicherheit
Überwachung von Betriebsmitteln	<ul style="list-style-type: none"> - Kontrolle und Einstellung von Betriebsmitteln - Reparatur und Wartung
Sonstige Tätigkeiten	Sonderaufgaben wie die Mitwirkung im Vorschlagswesen, Kunden- und Lieferantenbesuche, Mitarbeit in bereichsübergreifenden Projekten, ...

Abb. 2-25: Aufgabenfelder der betrieblichen Führungskräfte²⁰³

²⁰³ Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 37; die Differenzierung wurde nur bei HOFMANN publiziert (vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 149 sowie Anhang C); lediglich das Aufgabenfeld 'Personalführung' erscheint als zu global, wurde aber zugunsten besserer Vergleichbarkeit der Ergebnisse beibehalten.

Bei der Bewältigung der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte wird in Entscheidungsrechte (alleinige Kompetenz), Mitwirkungsrechte und Informationsrechte differenziert.²⁰⁴ Weitere wichtige Aspekte bezüglich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte sind der erforderliche Zeitaufwand für die Erledigung und die wahrgenommene Bedeutung bzw. Wichtigkeit. Vor allem aus letzterem lassen sich Rückschlüsse auf die Stellung ziehen.

2.2.3.3 Zusammenfassender Kriterienkatalog

Die in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigten Ansatzpunkte zur Beschreibung der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte werden abschließend zu Kriterienkatalogen zusammengefaßt. Dabei ist nochmals darauf hinzuweisen, daß die verschiedenen Kriterien aufgrund vielfältiger Interdependenzen nicht überschneidungsfrei sind. Für die (formale) Stellung betrieblicher Führungskräfte ergibt sich der in Abb. 2-26 und Abb. 2-27 aufgeführte Kriterienkatalog.

Determinanten der (formalen) Stellung	Ausprägungen
□ Stellung im eigenen Arbeitsbereich: <ul style="list-style-type: none"> - zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne - 'eigene' Autorität - Bedeutung der Vermittlerfunktion - Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche) - Dispositionsspielraum (bis 1 Woche) - Dispositionsspielraum (bis 1 Tag) - Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung - fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen - Verantwortung für quantitative Ergebnisse - Verantwortung für qualitative Ergebnisse - Höhe der Verantwortung in Relation zu den Kompetenzen 	<p>nein - bedingt - ja</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>Info. - Mitwirkung - Entsch.</p> <p>Info. - Mitwirkung - Entsch.</p> <p>Info. - Mitwirkung - Entsch.</p> <p>Info. - Mitwirkung - Entsch.</p> <p>geringer - gleich - höher</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>gering - mittel - hoch</p> <p>zu gering - ausgewogen - zu hoch</p>

Abb. 2-26: Kriterienkatalog zur Abgrenzung der Stellung betrieblicher Führungskräfte (Teil 1)

²⁰⁴ Vgl. u.a. Rohmert, W.; Weg, F.J.: Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München 1976, S. 58; Zink, K.J.: TQM als integratives Management-Konzept - Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München, Wien 1995, S. 309-310; eine ähnliche Abgrenzung speziell für die Meisterebene wird vom DIHT vorgeschlagen, der drei Funktionsebenen abgrenzt: 1. Selbst handeln bzw. selbst entscheiden; 2. Überwachen bzw. bei anderen Stellen veranlassen; 3. Mitwirken, Beraten, Anregungen geben (vgl. DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile ..., a.a.O., S. 27)

Determinanten der (formalen) Stellung	Ausprägungen
<input type="checkbox"/> Stellung im Gesamtunternehmen <input type="radio"/> <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der betrieblichen Führungskraft auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der betrieblichen Führungskraft gegenüber den IB <input type="radio"/> <i>gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der betrieblichen Führungskraft gegenüber V <input type="radio"/> <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsproz. - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>nein - teilweise - ja nein - teilweise - ja nein - teilweise - ja nein - teilweise - ja nein - teilweise - ja</p> <p>schwach - mittel - stark</p> <p>gering - mittel - hoch keine - teilweise - vollständig keine - teilweise - vollständig</p> <p>schwach - mittel - stark</p> <p>gering - mittel - hoch gering - mittel - hoch gering - mittel - hoch</p>

Abb. 2-27: Kriterienkatalog zur Abgrenzung der Stellung betrieblicher Führungskräfte (Teil 2)

Bei den Ausprägungen der Aufgaben (vgl. Abb. 2-28) wird jeweils differenziert nach Bedeutung der Aufgabe (gering - mittel - hoch), Zeitbedarf (gering - mittel - hoch) und Art der Aufgabenausführung (eigenständige Handlung/Entscheidung, Mitwirkung, Überwachung/Informationsweitergabe).

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	E (Entscheidung) - M (Mitwirkung) - I (Information)	g (gering) - m (mittel) - h (hoch)	g (gering) - m (mittel) - h (hoch)
Qualitätssicherung	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Sicherstellung des Produktionsflusses	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Verwaltungstätigkeiten	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Besprechungen	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Technische Fragestellungen	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Überwachung von Betriebsmitteln	E - M - I	g - m - h	g - m - h
Sonstige Tätigkeiten	E - M - I	g - m - h	g - m - h

Abb. 2-28: Kriterienkatalog zur Beschreibung der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

2.3 'Führungsstruktur' als Bindeglied zwischen formaler Arbeitsstruktur und den betrieblichen Führungskräften

Bei der Betrachtung der Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen auf betriebliche Führungskräfte ist es erforderlich, auf Fragen der Führung einzugehen. Das Ziel besteht dabei darin, die für die Verbindung von formaler Arbeitsstruktur und den betrieblichen Führungskräften wichtigsten Aspekte zu erfassen. Diese werden zusammenfassend im Sinne einer Arbeitsdefinition im folgenden als 'Führungsstruktur' bezeichnet.

Problematisch ist dabei, daß für das gesamte Themenfeld der Führung zwar ausreichend viele, aber keine einheitlichen Begriffsbestimmungen vorliegen. So stellt WEINERT vor dem Hintergrund eines bisher zwar intensiven, aber wenig erfolgreichen Diskussionsprozesses fest:

„Wir konnten uns bislang kaum auf eine Definition der Begriffe wie Führung, Führungsstil, Führungseffizienz, Führungserfolg einigen, von den Kriterien ganz zu schweigen.“²⁰⁵

Daraus ergibt sich die Situation, daß „die vorhandene Forschungsliteratur [...] die Möglichkeit [gibt], so ziemlich jeden dieser Standpunkte [zu Fragen der Führung] durch jeweils dazu passende empirische Befunde zu untermauern.“²⁰⁶ Jedoch ist es erforderlich, zumindest den Versuch einer groben Strukturierung im Hinblick auf die Ebene der betrieblichen Führungskräfte zu unternehmen. Dazu werden zunächst aktuelle Definitionen betrachtet (vgl. Abb. 2-29). Ein weiterer Ansatzpunkt ist der von KIESER ET AL. vorgeschlagene Bezugsrahmen der Führung, wobei drei Bereiche unterschieden werden (vgl. Abb. 2-30):²⁰⁷

- Der gesellschaftlich/gesamtwirtschaftliche Bereich bildet den äußeren Rahmen und besteht aus den Bausteinen Gesamtwirtschaft, Technik, kulturelle Einflußgrößen und rechtliche Bedingungen.
- Der organisationale bzw. strukturelle Bereich wird durch Ressourcen, Betrieb und Ziele gebildet. Durch den Vergleich von Betriebszielen und Gruppenergebnis ergibt sich die Führungseffizienz.
- In den organisationalen Bereich eingebettet ist die Führung als Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeitern.

205 Weinert, A.B.: Führung und soziale Steuerung, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, S. 553, auf dieses Problem weist u.a auch NEUBERGER hin (vgl. Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Gruppendynamik, 3. Jg. (1972), S. 200-201).

206 Weinert, A.B.: a.a.O., S. 553

207 Vgl. Kieser, A. et al.: Vorwort der Herausgeber zur 1. Auflage, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. XI - XII

WERGEN teilt Führung in die konstitutiven Faktoren Willensbildung (Planung und Entscheidung) und Willensdurchsetzung (Anordnung und Kontrolle) ein.²⁰⁸

STEINLE: Führung beschreibt „die Sachverhalte des In-Gang-Setzens und der Initiierung ('Impulsgebung') sowie des Richtung-Weisens und der Lenkung ('Zielausrichtung')“.²⁰⁹

V. ROSENSTIEL: Führung ist „zielbezogene Einflußnahme. Die Geführten sollen dazu bewegt werden, bestimmte Ziele, die sich meist aus den Zielen des Unternehmens ableiten, zu erreichen.“²¹⁰

WUNDERER: Führung ist die „zielorientierte soziale Einflußnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation.“²¹¹

WALGENBACH versteht Führung „als eine Koordinationsleistung, die Handlungen von Individuen aufeinander abstimmt und auf ein oder mehrere Ziele hinlenkt, wobei die Ziele nicht unbedingt mit den Zielen des einzelnen identisch sein müssen.“²¹²

TÖPFER/ZANDER: „Führung läßt sich ... einerseits verhaltensbezogen als zielorientierte Beeinflussung von Menschen definieren und andererseits instrumentbezogen als zielorientierte Gestaltung und Steuerung von Teilsystemen und Prozessen.“²¹³

WILDEMANN konkretisiert den Begriff der Führung für den Produktionsbereich: „Führung im Produktionsbereich beinhaltet somit die Art und Weise, wie der betriebliche Vorgesetzte auf seine Mitarbeiter Einfluß nimmt, die Gestaltung und Verteilung von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz sowie die Partizipation der Mitarbeiter am Informations- und Entscheidungsprozeß.“²¹⁴

Abb. 2-29: Beispielhafte aktuelle Definitionen von Führung²¹⁵

208 Vgl. Wergen, H.: Mitarbeiterführung - ein konfliktorientiertes Modell der Mitarbeiterführung unter besonderer Berücksichtigung der Sprachhandlung, Bergisch Gladbach, Köln 1986, S. 28

209 Steinle, C.: Führungsdefinitionen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 524; der Begriff 'Führung' kann funktional oder positional verstanden werden (vgl. z.B. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, a.a.O., S. 7). Im folgenden wird er im funktionalen Verständnis gebraucht. Wenn er positional gebraucht wird, werden die Begriffe 'Führungskraft' oder 'Vorgesetzter' verwendet.

210 Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L.v. et al. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, a.a.O., S. 4

211 Wunderer, R.: Managing the boss - 'Führung von unten', in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), Heft 3, S. 291

212 Walgenbach, P.: Organisationsstrukturen und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 1682

213 Töpfer, A.; Zander, E.: Bausteine eines kooperativen Führungskonzeptes - Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, A., Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente: kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis, Frankfurt/Main 1982, S. 2

214 Wildemann, H.: Führung im Produktionsbereich, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 1764

215 Verschiedene ältere Führungsdefinitionen sind bei NEUBERGER aufgeführt (vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 81-82).

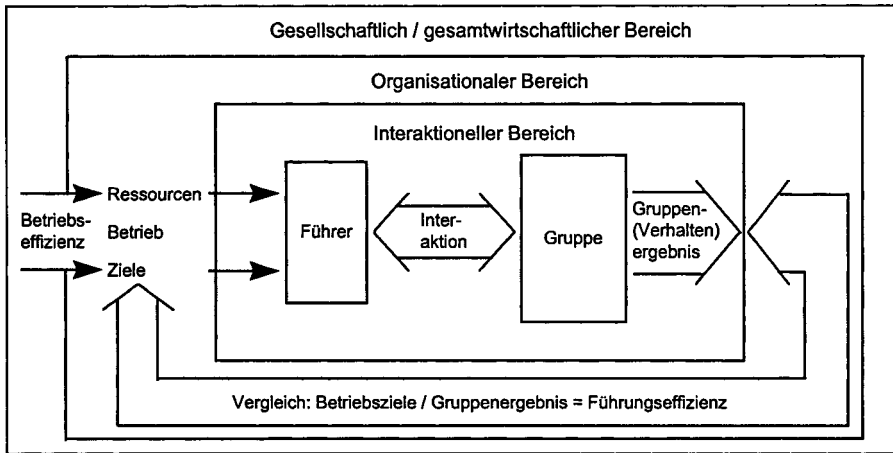


Abb. 2-30: Grundelemente eines Bezugsrahmens zur Führung²¹⁶

Aus diesen Ansatzpunkten lassen sich verschiedene im Kontext der Arbeitsstrukturen und der betrieblichen Führungskräfte relevante Aussagen zur Führung ableiten:

- Als konstitutive Faktoren der Führung lassen sich Willensbildung (Planung und Entscheidung) und Willensdurchsetzung (Anordnung, Kontrolle) unterscheiden. Offen bleibt, ob beide Faktoren von der selben Person ausgeübt werden müssen.
- Führung kann durch Strukturgegebenheiten und Interaktionsprozesse vollzogen werden.
- Führung ist abhängig von Umwelt- bzw. Situationsfaktoren.
- Führung ist abhängig von den beteiligten Personen, bzw. deren Persönlichkeit, Motivation und Qualifikation.
- Hierarchieebenspezifische Unterschiede sind zu berücksichtigen.²¹⁷
- Führungsprozeß und -ergebnis müssen differenziert werden.
- Führung ist zielgerichtet.

Damit werden verschiedene Funktionen der Führung sichtbar, auf die im folgenden zuerst eingegangen wird. Danach erfolgt eine Betrachtung der Bereiche der strukturellen und der interaktionellen Führung, wobei als intervenierende Faktoren Führungsgrundsätze und -konzepte, Führungsstil und Führungssituation zu berücksichtigen sind. Abschließend wird der Gegenstand der Führungsstruktur als Arbeitsdefinition abgegrenzt. Abb. 2-31 verdeutlicht den Aufbau dieses Kapitels.

²¹⁶ Abbildung aus: Kieser, A. et al.: Vorwort der Herausgeber ..., a.a.O., Sp. XI-XII

²¹⁷ Vgl. dazu u.a. auch Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 199

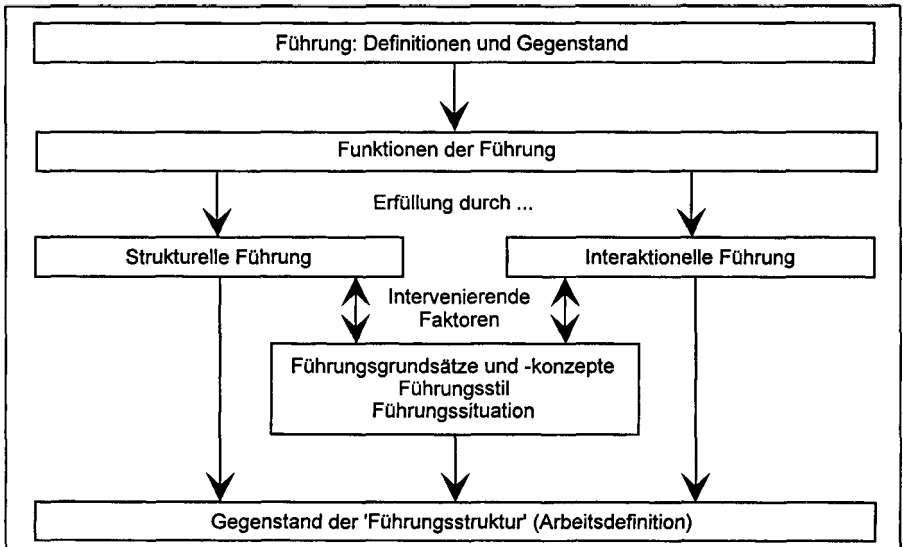


Abb. 2-31: Aufbau des Kapitels 'Führungsstruktur'

2.3.1 Funktionen der Führung

Als klassischer Ansatz zu Funktionen der Führung gelten die Überlegungen von FAYOL aus dem Jahr 1916, der als Führungsfunktionen Planung, Organisation, Anordnung, Koordination und Kontrolle anführt.²¹⁸ Eine andere Differenzierung stammt von NEUBERGER, der fünf allgemeine Funktionen von Führung nennt:²¹⁹

- allgemeine formale Vorgaben mit Inhalten füllen (z.B. Ziele konkretisieren, Entscheidungen treffen, Einzelpläne ausarbeiten, Vorgehensweisen festlegen);
- reale Vorkommnisse in allgemeine Schemata einordnen (z.B. interpretieren, bewerten, als Berufungsinstanz fungieren);
- Mitarbeiter in Bewegung setzen und halten (aktivieren, motivieren, beeinflussen, initiieren);
- Verbindung herstellen oder halten (koordinieren, informieren, den Zusammenhalt der Gruppe sichern, emotionaler Bezugspunkt sein);
- eigenen Bereich repräsentieren (Außendarstellung, Vertretung).

Hier wird die Unterscheidung der Führungsfunktionen in zwei Blöcke deutlich. Bei den Sachfunktionen steht die Leistungsorientierung im Vordergrund. Daneben bestehen auch

²¹⁸ Vgl. Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 34-83 (deutsche Übersetzung von Fayol, H.: Administration industrielle et générale, Paris 1916)

²¹⁹ Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 83; durch Kombinationen lassen sich weitere Führungsfunktionen ableiten.

Personalfunktionen der Führung wie Förderung, Motivation oder Integration der Mitarbeiter, die schwerpunktmäßig eine Zufriedenheitsorientierung aufweisen. Sach- und Personalfunktion und damit auch Leistungs- und Zufriedenheitsorientierung beeinflussen sich gegenseitig.²²⁰

Die Erfüllung der Führungsfunktionen ist nicht mit der Person der jeweiligen Führungskraft verknüpft, sondern kann zum Teil dem Zugriff des direkten Vorgesetzten entzogen werden. In den meisten Fällen handelt es sich dabei um eine Übertragung von Teilfunktionen auf andere personale Instanzen, die damit in einem begrenzten Bereich Vorgesetztenfunktionen wahrnehmen. Daneben besteht auch die Möglichkeit einer unmittelbaren Versachlichung von Führungsfunktionen (z.B. durch EDV-Steuerung). Der Einsatz von Führungskräften ist daher nur insofern notwendig, als die verschiedenen Führungsfunktionen „nicht durch apersonale Mechanismen, durch die Mitarbeiter selbst oder durch Spezialabteilungen wahrgenommen werden.“²²¹ Führungskräfte übernehmen entweder eine Art 'Lückenbüßerfunktion' für formal nicht geregelte Führungsfunktionen, oder es handelt sich um gewollte oder ungewollte Redundanzen zur Kompensation von partiellen Ausfällen einzelner Stellen oder zur gezielten Schwächung der Machtposition der Einzelinstanzen.²²²

Die verschiedenen Funktionen der Führung lassen sich damit entweder unmittelbar durch Personen oder durch organisatorisch/strukturelle Maßnahmen realisieren. Damit ergibt sich die im nächsten Kapitel skizzierte Trennung in strukturelle und interaktionelle Führung.

2.3.2 Strukturelle und interaktionelle Führung

Die Unterscheidung in interaktionelle und strukturelle Führung findet sich bei verschiedenen Autoren.²²³ Als interaktionelle Führung wird die unmittelbare, direkte Verhaltenssteuerung bezeichnet. Die strukturelle Führung umfaßt die mittelbare, indirekte Verhaltenssteuerung u.a. durch folgende Gestaltungsmöglichkeiten:²²⁴

220 Vgl. u.a. Töpfer, A.; Zander, E.: a.a.O., S. 2-4; ein klassischer Ansatz mit der Unterscheidung in Leistungs- bzw. Aufgabenorientierung und Zufriedenheits- bzw. Mitarbeiterorientierung ist das Managerial Grid von BLAKE und MOUTON (vgl. Blake, R.R.; Mouton, J.S.: The Managerial Grid, Houston 1964 (deutsche Übersetzung: Blake, R.R.; Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Wien, Düsseldorf 1968)).

221 Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 84; vgl. dazu u.a. auch Türk, K.: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981, S. 45 oder Weinert, A.B.: a.a.O., S. 574-575.

222 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 84; durch Redundanzen entstehen Gestaltungsspielräume des Vorgesetzten zur Definition seiner eigenen Rolle und Aufgaben.

223 Vgl. u.a. Zink, K.J.: Verhalten in Organisationen, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Handbuch Organisation und Personalführung, Gruppe 1/3, Neuwied, Kriftel 1996, S. 434-435; Wunderer, R.: Personalwesen als Wissenschaft, in: Personal, 27. Jg. (1975), Heft 8, S. 33; Richter, M.: a.a.O., S. 247; Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Führung, a.a.O., S. 4.

224 Vgl. z.B. Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Führung, a.a.O., S. 4-5; strukturelle Aspekte der Führung werden teilweise auch als Führungsorganisation bezeichnet (vgl. u.a. Gaitanides, M.: Füh-

- Aufbauorganisation (u.a. durch Festlegung der Gliederungstiefe oder Stellenbeschreibungen);
- Ablauforganisation (u.a. durch Funktionsbeschreibungen und Verfahrensvorschriften);
- Arbeitsaufgaben/Arbeitsinhalte innerhalb der Ablauf- (Ganzheitlichkeit) und Aufbauorganisation (Kompetenzen);
- immaterielle und materielle Anreiz- und Belohnungssysteme;
- Informations- und Kommunikationssysteme inkl. der Zielvereinbarungsprozesse;
- organisatorische Rahmenbedingungen wie z.B. Arbeitszeitregelungen.

Die strukturelle Führung ist das Ergebnis institutionalisierter Entscheidungen und ergänzt oder legitimiert damit die direkte Führung des Vorgesetzten.²²⁵ Die strukturelle Führung bildet den Rahmen, innerhalb dessen sich die interaktionelle Führung bewegen kann.²²⁶

Die interaktionelle Führung betrifft die unmittelbare Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern und wird teilweise auch als Menschenführung oder Personalführung²²⁷ (im engeren Sinne) bezeichnet. Interaktionelle Führung ist stark durch die beteiligten Personen und deren Verhalten geprägt. Weitere Merkmale interaktioneller Führung sind:²²⁸

- Interaktionelle Führung ist ein Gruppenphänomen (das die Interaktion zwischen zwei oder mehreren Personen einschließt).
- Interaktionelle Führung ist intentionale soziale Einflußnahme.
- Bei interaktioneller Führung sollen durch Kommunikationsprozesse Ziele²²⁹ erreicht werden.

rungsorganisation, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 419-431).

225 Vgl. Wunderer, R.: Führungsgrundsätze, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 924

226 Vgl. z.B. Reber, G.: Führungstheorien, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 985 oder Steinle, C.: Führungsdefinitionen, a.a.O., Sp. 526; WUNDERER unterscheidet hier weiter in 'harte Strukturführung' (Aufbau- und Ablauforganisation) und 'weiche Strukturführung' als Förderung der Führungskultur (vgl. Wunderer, R.: Mitarbeiterführung - Entwicklungstendenzen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 1541-1542); auch ZÜNDORF weist darauf hin, daß die Beziehungen zwischen Führer und Geführten nicht nur durch organisationsstrukturelle, sondern auch durch unternehmenskulturelle Faktoren bestimmt werden (vgl. Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, a.a.O., Sp. 549).

227 STAEHLE versteht unter Personalführung die „direkte, personale Beeinflussung des Verhaltens der Mitarbeiter“ (Staehe, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 791) und setzt damit Personalführung mit interaktioneller Führung gleich.

228 Vgl. Weinert, A.B.: a.a.O., S. 555

229 Nach GEBERT stellen sich hierbei drei konkrete Fragen: Welches ist das jeweilige Ziel, zu dem der Mitarbeiter einen Beitrag leisten soll? Welches Verhalten der Geführten ist erforderlich, um dem jeweiligen Ziel näher zu kommen? Welches Führungsverhalten ist dafür verantwortlich? (vgl. Gebert, D.: Führungsstilforschung: Ein Vorschlag zur Neuorientierung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), Heft 3, S. 248-253)

2.3.3 Führungsgrundsätze und -konzepte, Führungsstil und Führungssituation als intervenierende Faktoren

Um die Abgrenzung der Führungsstruktur zu vervollständigen, sind verschiedene, die strukturelle und interaktionelle Führung beeinflussende Faktoren zu betrachten. Dabei sind insbesondere Führungsgrundsätze und Führungskonzepte als allgemeine Leitlinien, der Führungsstil als angestrebte Grundhaltung und die Führungssituation relevant. Im folgenden wird auf diese Faktoren kurz eingegangen sowie auf weiterführende Literatur verwiesen.

□ Führungsgrundsätze und Führungskonzepte

Eine wichtige Basis sowohl der interaktionellen als auch der strukturellen Führung sind Führungsgrundsätze.²³⁰ Diese „beschreiben oder normieren die Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in wertorientierter, generalisierter und relativ dauerhafter Weise.“²³¹ Führungsgrundsätze dienen einerseits der Verbesserung von Kooperation (vertikal, lateral), Kommunikation (Inhalte, Formen, Anlässe) und Motivation (Bedürfnisse, Anreize wie Anerkennung, Entgelt, Partizipation, ...). Andererseits legen sie allgemeine Leitlinien zur Gestaltung von Organisation (Führungs- und Arbeitsorganisation), Position (Stellenbesetzung, Stellvertretung), Sanktion (Steuerung über monetäre und nicht monetäre Aspekte, Beurteilungssysteme, Kontrollmaßnahmen) und Promotion (Personal- und Organisationsentwicklung) fest.²³²

Konkretere Ansatzpunkte zur Führung von Mitarbeitern bieten verschiedene Führungskonzepte als normative Systeme von Handlungsempfehlungen. Beispiele sind das Managerial Grid von BLAKE und MOUTON,²³³ die situative Führungstheorie von HERSEY und BLANCHARD,²³⁴ das System 1 - System 4 von LIKERT,²³⁵ das normative Entscheidungsmodell von VROOM und YETTON²³⁶ sowie für den deutschsprachigen Raum das Harz-

230 Vgl. u.a. Töpfer, A.; Zander, E.: a.a.O., S. 2; demgegenüber sieht WUNDERER Führungsgrundsätze „als ein Instrument der strukturellen und zentralen Führung der Unternehmensleitung zur Gestaltung der interaktionellen und dezentralen Führungsbeziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“ (Wunderer, R.: Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/Betriebsverfassung, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983, S. 36).

231 Wunderer, R.: Führungsgrundsätze, a.a.O., Sp. 923

232 Vgl. ebenda, Sp. 929-930; ähnliche Auflistungen finden sich u.a. bei TÖPFER und ZANDER (vgl. Töpfer, A.; Zander, E.: a.a.O., S. 15)

233 Vgl. Blake, R.R.; Mouton, J.S.: The Managerial Grid, a.a.O.

234 Vgl. Hersey, P.; Blanchard, K.H.: Management of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs/NJ 1969

235 Vgl. Likert, R.: The human organization, New York 1967 (deutsche Übersetzung: Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1972)

236 Vgl. Vroom, V.H.; Yetton, P.W.: Leadership and Decision-making, Pittsburgh 1973; eine Erweiterung des Modells stammt von VROOM und JAGO (Vroom, V.H.; Jago, A.G.: The new Leadership: Managing participation in organizations, Englewood Cliffs 1988 (deutsche Übersetzung: Vroom, V.H.; Jago, A.G.: Flexible Führungsentscheidungen, Stuttgart 1990).

burger Modell²³⁷ oder das St. Galler Management-Modell.²³⁸ Eine Beschreibung verschiedener Führungskonzepte findet sich u.a. bei STAEHLE²³⁹ oder KIESER.²⁴⁰

Die Zielsetzung von Führungsgrundsätzen und -konzepten liegt vor allem in einer Beeinflussung der interaktionellen Personalführung. Daneben werden aber auch Grundhaltungen der Unternehmensleitung deutlich, die sich, zumindest bei vorhandener Stringenz des Handelns, auch auf die strukturelle Führung auswirken.

□ Führungsstil

Als Führungsstil werden „grundlegende Verhaltensmuster von Vorgesetzten, die durchgängig in (betrieblichen) Einflußbeziehungen festgestellt werden können und die sich primär auf die Verteilung von Entscheidungsaufgaben (Delegation, Partizipation) und Durchsetzungsvarianten (Überzeugung, Zwang) beziehen,“²⁴¹ bezeichnet. Der Führungsstil ist damit weitgehend situationsunabhängig und wird in der Regel aus Führungsgrundsätzen oder -konzepten abgeleitet. Die Wahl des Führungsstils hängt daneben u.a. von der Organisationsstruktur, der Führungssituation, den Wertvorstellungen von Führungskräften und Geführten, Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft sowie dem Wissen über alternative Führungsstile ab.²⁴²

SEIDEL differenziert auf der Basis einer Auswertung von insgesamt 70 Untersuchungen zum Führungsstil die folgenden wesentlichen Merkmale:²⁴³

- Verteilung von Entscheidungsaufgaben zwischen Vorgesetzten und Untergebenen (Delegation, Partizipation);
- Führungsverhalten des Vorgesetzten in bezug auf die herrschaftliche/partnerschaftliche Komponente des Verhaltens;
- Orientierung des Vorgesetzten hin zur Aufgabe und den Mitarbeitern;
- Statusverhalten des Vorgesetzten (Statusdifferenz, -gleichheit) sowie Legitimierungsbasis;
- Fürsorgeverhalten des Vorgesetzten in bezug auf die Geführten.

Die Diskussion um den optimalen Führungsstil wurde lange Zeit durch die Vertreter der Human Relations-Bewegung geprägt (u.a. MCGREGOR, ARGYRIS, LIKERT, TANNENBAUM/SCHMIDT). Nach NEUBERGER überwiegen die Gemeinsamkeiten der Ansätze „die Differenzen beträchtlich“,²⁴⁴ so daß auf die Ansätze im einzelnen nicht näher eingegangen werden muß. Beispielhaft wird hier die Typologie von TANNENBAUM und SCHMIDT

237 Vgl. Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, 11. Aufl., Bad Harzburg 1983

238 Vgl. Ulrich, H.; Krieg, W.: Das St. Galler Management-Modell, Bern 1972

239 Vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 791-816

240 Vgl. verschiedene Beiträge bei Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O.

241 Steinle, C.: Führungsstil, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, a.a.O., Sp. 968

242 Vgl. Blake, R.R.; Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, a.a.O., S. 26

243 Vgl. Seidel, E.: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart 1978, S. 104-112

244 Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 43

angeführt (vgl. Abb. 2-32), auf die auch im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchungen (vgl. Kap. 5) zurückgegriffen wird.

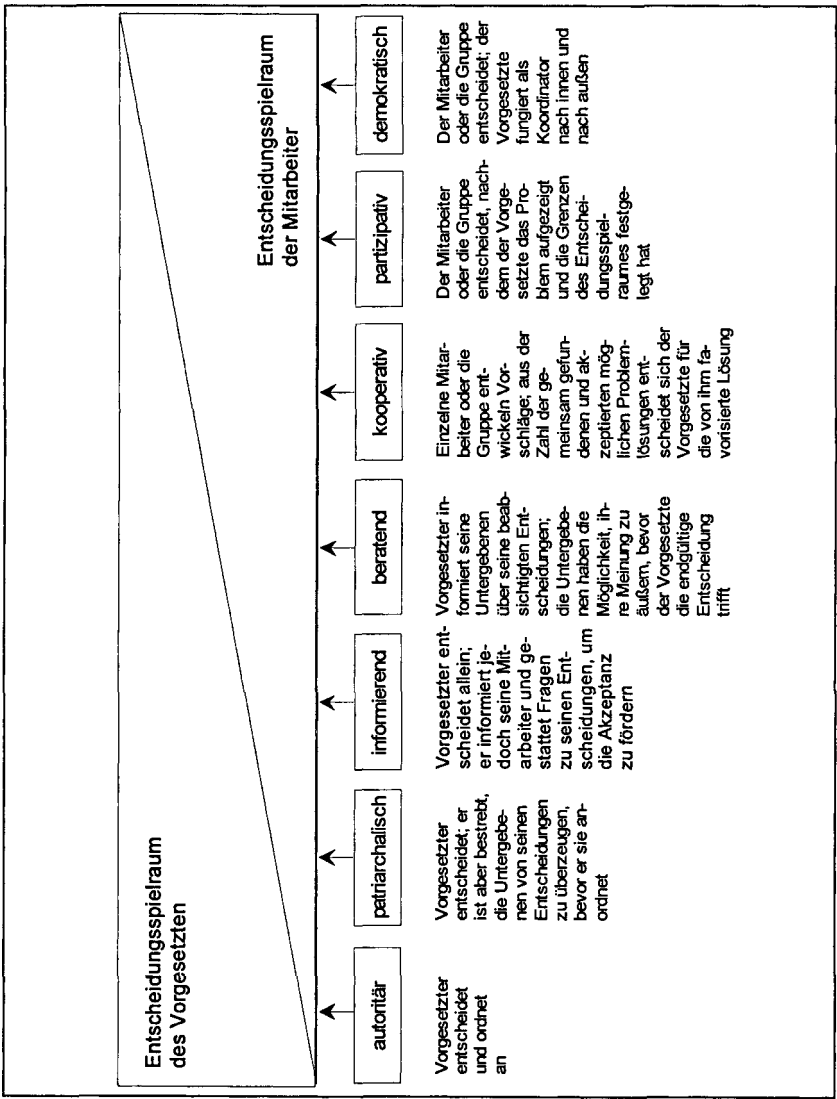


Abb. 2-32: Führungsstilvarianten nach TANNENBAUM und SCHMIDT²⁴⁵

²⁴⁵ Abbildung vgl. Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H.: How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, 36. Jg. (1958), Heft 2, S. 96

Der Führungsstil ist an entsprechende, auch durch die Arbeitsstruktur beeinflusste Rahmenbedingungen gekoppelt. So müssen beispielsweise für die Anwendung eines partizipativen Führungsstils die entsprechenden Voraussetzungen für die Übertragung von Entscheidungsspielräumen an die Mitarbeiter gegeben sein (z.B. Information, Kompetenz).²⁴⁶

Partizipativen Führungsstilen wird häufig (z.B. in diversen Führungsgrundsätzen und -konzepten) eine generelle Überlegenheit gegenüber autoritären Stilen zugeschrieben, was allerdings empirisch nicht bestätigt werden konnte.²⁴⁷ Daraus wird nach ROSENSTIEL die hohe Bedeutung situativer Faktoren für den Führungserfolg deutlich²⁴⁸ und die praktische Relevanz von Führungsstilempfehlungen unter Bezug auf deren Effektivität zumindest in Frage gestellt.²⁴⁹ Der Nutzen eines partizipativen Führungsstils liegt daher weniger in dessen Effektivität bezüglich der Arbeitsleistung als vielmehr in einer Grundhaltung, aus der heraus situativ gehandelt werden kann.²⁵⁰

□ Führungssituation

Wie oben schon deutlich wurde, haben die situativen Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluß auf die interaktionelle Führung. Dies wird auch vor dem Hintergrund der Feststellung LEWINS deutlich, der Verhalten als eine Funktion von Person und Umwelt bzw. Situation beschreibt.²⁵¹ Daraus resultiert die „allgemeinste Hypothese der Situationstheorie,“ die besagt, daß „Führung eine Funktion sowohl des situativen Kontextes als auch der individuellen Handlungsdisposition ist, wobei die Eigenschaften des situativen Kontextes das Führungshandeln im allgemeinen stärker prägen als die individuellen Eigenschaften der Akteure.“²⁵² Die Situation wird nach FIEDLER im wesentlichen bestimmt durch die Beziehungen zwischen Führenden und Geführten, die Aufgabenstruktur und die (legale) Positionsmacht des Führenden.²⁵³ Weitere wichtige, die Situation beeinflussende Faktoren sind Fähigkeiten, Motivation und Erfahrung von Führenden und Geführten, der Stellenwert der Aufgabe, Zeitdruck sowie externe Ein-

246 Vgl. z.B. Weinert, A.B.: a.a.O., S. 572

247 Vgl. Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, a.a.O., S. 209; WEINERT kritisiert den auch bei der Analyse von NEUBERGER deutlich gewordenen Sachverhalt, daß in den meisten Studien nur partizipative mit nicht-partizipativen Führungsstilen verglichen wurden. Grade und Stile der Partizipation wurden dagegen kaum beachtet (vgl. Weinert, A.B.: a.a.O., S. 577).

248 Vgl. Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Führung, a.a.O., S. 10

249 Vgl. z.B.: Steinle, C.: Führung, Stuttgart 1978, S. 166

250 Vgl. dazu u.a. Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, a.a.O., S. 216

251 Vgl. Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963, S. 272

252 Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, a.a.O., Sp. 541

253 Vgl. Fiedler, F.E.; Mai-Dalton, R.: Führungstheorien - Kontingenztheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 941

flußnahme (z.B. durch Gewerkschaften).²⁵⁴ Damit kann je nach Situation ein unterschiedliches Führungsverhalten erforderlich sein.²⁵⁵

2.3.4 Gegenstand und Determinanten der Führungsstruktur (Arbeitsdefinition)

Auf Basis der angerissenen Aspekte der Führung läßt sich die im folgenden verwendete Arbeitsdefinition der Führungsstruktur (bezogen auf die Definition der Arbeitsstruktur in Kap. 2.1.1.3) formulieren:

Als Führungsstruktur werden die (relativ situationsunabhängigen) Bestandteile der strukturellen Führung bezeichnet, ergänzt um ablauforganisatorische Aspekte, personelle Koordinationsinstrumente sowie den Führungsstil als intendierte Grundhaltung der Vorgesetzten.

Führungsgrundsätze und -konzepte als intervenierende Faktoren liefern die Basis für den Führungsstil und werden dann einbezogen, wenn sie die Führungsstruktur darüber hinaus stark beeinflussen. Die Führungssituation ist in hohem Maße von den beteiligten Personen abhängig und vor diesem Hintergrund nur begrenzt erfaßbar. Von Bedeutung erscheint hier die Frage, ob der intendierte Führungsstil eine ausreichende Flexibilität zur situationsabhängigen Anpassung des Führungsverhaltens läßt.²⁵⁶ Im folgenden wird die Bezeichnung Führungsstruktur nur auf der Ebene der Arbeitsstrukturen verwendet, d.h., die betrieblichen Führungskräfte bilden die oberste Hierarchieebene.

Aus dieser Abgrenzung lassen sich in Verbindung mit relevanten Kriterien der Arbeitsstruktur verschiedene Determinanten der Führungsstruktur ableiten. Diese sind entweder originärer Bestandteil der Arbeitsstruktur oder mit dieser verknüpft. Die nachfolgende Unterscheidung dient daher vor allem als Strukturierungshilfe:

□ Personale Aspekte der Arbeitsstruktur

In besonderem Maße sind für Führungsstrukturen Fragen der Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene, der vertikalen Spezialisierung, der Kontrollspanne und Gliederungstiefe, des Einsatzes verschiedener Koordinationsinstrumente sowie Formen echter und paralleler Dezentralisierung von Bedeutung.

254 NEUBERGER hat über 20 die Situation beeinflussende Variablen ermittelt (vgl. Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, a.a.O., S. 208-210).

255 Vgl. dazu z.B. auch Weinert, A.B.: a.a.O., S. 579; WEINERT fordert deswegen eine Differenzierung zwischen einer 1:1 und 1:n-Beziehung von Führenden und Geführten.

256 Dies kann z.B. bei einem 'demokratischen' Führungsstil von Bedeutung sein, bei dem die Führungskraft keine formale Weisungsbefugnis hat und daher kaum noch reglementierend eingreifen kann.

❑ Autorität verschiedener Stellen

Während die disziplinarische Weisungsbefugnis bei den betrieblichen Führungskräften liegt, sind bei der fachlichen Weisungsbefugnis verschiedene Möglichkeiten denkbar. Hier ist vor allem der Einfluß indirekter Bereiche auf Fragen der Disposition, der Produktionssteuerung und der Kontrolle und damit die Frage der Eingriffsrechte von Linienstellen (z.B. betriebliche Führungskräfte, Vorarbeiter, Mitarbeiter der ausführenden Ebene) und Stabsstellen (z.B. Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung und -steuerung, Qualitätsabteilung) in den planmäßigen Arbeitsablauf relevant. In Anlehnung an STAEHLE wird hier zwischen Linienautorität und Stabsautorität differenziert.²⁵⁷

❑ Formale Delegation

Formale Delegation innerhalb von Arbeitsstrukturen geht zunächst von einer rationalen Aufgabengliederung und -verteilung aus, ist also unabhängig von den jeweiligen Personen.²⁵⁸ Delegation beinhaltet immer die Weitergabe von Kompetenz und Verantwortung. Kompetenzen sind als ausdrücklich zugeteilte Rechte bzw. Befugnisse zu verstehen. ULRICH unterscheidet hier verschiedene Arten:²⁵⁹

- Entscheidungsbefugnisse (Willensbildung);
- Anordnungsbefugnisse (Willensdurchsetzung);
- Verpflichtungsbefugnisse (im Namen der Organisation);
- Verfügungsbefugnisse (über seinen eigentlichen Zuständigkeitsbereich hinaus);
- Informationsbefugnisse (Recht auf den Erhalt bestimmter Informationen).

Eng verbunden mit Kompetenzen sind Machtverhältnisse. Verschiedene Theorien hierzu werden u.a. bei NEUBERGER diskutiert, wobei deutlich wird, daß Delegation nicht automatisch mit Machtabgabe verbunden ist. Er verweist zudem auf neuere Ansätze, nach denen Macht durch die Beziehung zwischen verschiedenen Parteien geprägt wird. Neben formalen Machtmitteln wie den Kompetenzen wird personalen Einflußgrößen eine wichtige Bedeutung zugemessen.²⁶⁰

Während Kompetenz mit den Rechten zur Wahrnehmung einer Aufgabe verbunden ist, bezieht sich Verantwortung auf die Pflicht, „Rechenschaft abzulegen für die zielgemäße Erfüllung der übertragenen Aufgaben, bzw. [auf] die Bereitschaft, sich zur Rechenschaft ziehen zu lassen.“²⁶¹

257 Vgl. Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 671

258 Vgl. z.B. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 55; ein zweites Verständnis von Delegation umfaßt die problem- und personenbezogene Delegation (vgl. ebenda). Diese ist aber kein Element der Führungsstruktur und wird daher im folgenden nur am Rande berücksichtigt.

259 Vgl. Ulrich, H.: Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 852-853; vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.2.4.

260 Vgl. Neuberger, O.: Organisation und Führung, a.a.O., S. 57-58

261 Ebenda, S. 59

□ Institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation

Vor allem im Rahmen neuer Managementkonzepte (vgl. Kap. 4.1) sind institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation von Bedeutung. Neben dem Umfang der Maßnahmen und der Bedeutung für das Unternehmen (u.a. erkennbar an der Unterstützung durch das Obere Management) ist vor allem die Reichweite der Befugnisse relevant. Hier bietet sich eine Unterscheidung in Vorschlags-, Beteiligungs- und Entscheidungsrechte an.²⁶²

□ Redundanzen bei Führungsfunktionen

Führungsstrukturen besitzen teilweise mehr oder weniger beabsichtigte Redundanzen zwischen formalen Regelungen und Weisungskompetenzen der betrieblichen Führungskräfte und/oder der indirekten Bereiche. Redundanzen können damit zwischen struktureller und interaktioneller Führung sowie innerhalb der interaktionellen Führung bestehen.

□ Führungsstil

Die aufgeführten Determinanten intendieren einen bevorzugten Führungsstil, mit dem sich die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte tendenziell am besten erfüllen lassen. Zudem können bezüglich der Anpassungsflexibilität des Führungsverhaltens an situative Gegebenheiten - auch abweichend vom Führungsstil - Unterschiede bestehen ('Situative Flexibilität').²⁶³

Abschließend werden analog zur Arbeitsstruktur und den betrieblichen Führungskräften auch für die Führungsstruktur die wesentlichen Kriterien in einem Katalog zusammengefaßt (vgl. Abb. 2-33).

262 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 309

263 Derartige Verhaltensweisen können in verschiedenem Ausmaß durch strukturelle Regelungen gefördert bzw. behindert werden.

Kriterien:	Ausprägungen:
Personale Aspekte der Arbeitsstruktur (aus dortigen Kriterien entnommen):	
- Vertikale Spezialisierung	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene	verbal
- Einsatz struktureller Koordinationsinstrumente	verbal
- Einsatz personeller Koordinationsinstrumente	verbal
- Förderung der informellen Organisation	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Dezentralisierung von Entscheidungen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Kontrollspanne	quantitativ
- Gliederungstiefe	quantitativ
Autorität verschiedener Stellen	
- Eingriffsrechte in planmäßigen Arbeitsablauf	verbal
- Linienautorität im Vergleich zur Stabsautorität	qualitativ (gering - mittel - hoch)
Formale Delegation	
- Delegation von Entscheidungsbefugnissen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Delegation von Anordnungsbefugnissen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Delegation von Verpflichtungsbefugnissen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Delegation von Verfügungsbefugnissen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Delegation von Informationsbefugnissen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
Institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation	
- Umfang/Bedeutung der Maßnahmen	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Reichweite der Maßnahmen	Vorschlags-, Beteiligungs-, Entscheidungsrechte
Redundanzen bei Führungsfunktionen	
- Redundanzen strukturelle - interaktionelle Führung	qualitativ (gering - mittel - hoch)
- Redundanzen innerhalb der interaktionellen Führung	qualitativ (gering - mittel - hoch)
Führungsstil	
- Bevorzogter Führungsstil nach TANNENBAUM/ SCHMIDT	verbal
- 'situative Flexibilität'	qualitativ (gering - mittel - hoch)

Abb. 2-33: Kriterien zur Erfassung der Führungsstruktur

3 Betriebliche Führungskräfte in tayloristischen Arbeitsstrukturen - Reflexion der bisherigen Entwicklung und Forschung

Die Diskussion um die Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte ist nicht nur eine Folge aktueller Entwicklungen. Vielmehr besitzt sie, vorwiegend in der (Industrie-)Soziologie,¹ eine lange Tradition, die bis zum Anfang dieses Jahrhunderts zurück reicht. Verschiedene aktuelle Fragestellungen wurden in anderem, aber durchaus vergleichbarem Kontext (z.B. 'Scientific Management' als neues Leitbild der Arbeitsorganisation) schon in den zwanziger Jahren diskutiert (z.B. das Ende der 'Meisterwirtschaft').²

Um die derzeitige, in den nachfolgenden Kapiteln vertiefte Diskussion über die Position der betrieblichen Führungskräfte einordnen zu können, reicht eine oberflächliche Reflexion der historischen Entwicklung und der damit verbundenen empirischen Untersuchungen nicht aus. Durch eine vertiefende und vergleichende Betrachtung lassen sich wichtige Anhaltspunkte ableiten, um wenig eindeutige Ergebnisse neuer empirischer Untersuchungen besser einordnen und interpretieren zu können. Basis der historischen Betrachtung ist die Strukturierung der verschiedenen Studien zur Ebene der betrieblichen Führungskräfte. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchungen anhand der im vorangegangenen Kapitel erarbeiteten Kriterienkataloge (Arbeitsstruktur, Führungsstruktur, Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte) zusammengefaßt. In allen betrachteten Studien wurden auf der Position der betrieblichen Führungskräfte nur Meister (Arbeitskrafttypus) vorgefunden, weswegen die beiden Bezeichnungen 'Meister' und 'betriebliche Führungskraft' in diesem Kapitel synonym verwendet werden.

3.1 Strukturierung der verschiedenen Studien zur Meisterebene

Die Analyse der historischen Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters wird auf der Basis von Primärliteratur vorgenommen. Für die nachfolgende Metaanalyse wurden die verfügbaren Studien, die sich mit der Stellung und den Aufgaben des Meisters wissenschaftlich auseinandersetzen und auf empirischen Untersuchungen basieren, herangezogen. Dabei wird vorwiegend der deutsche Sprachraum betrachtet, weil hier eine vergleichbare Entwicklung des Meisters als Arbeitskraft- und Qualifikationstypus bestand.³ Ein Großteil der analysierten Studien wurde im Rahmen von Dissertationen und/oder Forschungsprojekten durchgeführt.

1 Vgl. z.B. Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969, S. 1

2 Vgl. z.B. o.V.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 22, S. 178-179

3 Einzige Ausnahme ist die Studie von DURAND und TORRAINE bei Renault (Kapitel 3.6.1), da die Ergebnissen dieser Studie eine hohe Bedeutung auch für die aktuelle Diskussion besitzen.

Um verschiedene Möglichkeiten zur Strukturierung der Studien zu erörtern, ist ein erster Überblick der Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters notwendig. Dieser wird im folgenden Kapitel gegeben.

3.1.1 Entwicklung der Stellung und Aufgaben des Meisters - ein erster Überblick

Die Entwicklung der Stellung des Meisters kann von verschiedenen Ausgangspunkten betrachtet werden. Teilweise werden seine Wurzeln schon beim Sklavenaufseher in der Antike gesehen.⁴ Häufiger wird die Entwicklung ausgehend vom zünftigen Handwerksmeister im Mittelalter skizziert, aus dem sich über den Meister in Fabrikbetrieben, der als Stellvertreter des Unternehmers „mit früh-kapitalistisch anmutenden Attributen eines Alleinherrschers in der Werkstatt“⁵ ausgestattet war, der heutige Typus des Industriemeisters herausbildete.⁶ Allerdings wird der Sinn einer derartigen Rückführung des Meisters im Industriebetrieb auf den Handwerksmeister von verschiedenen Autoren zu Recht in Frage gestellt,⁷ was zum Beispiel FISCHER wie folgt begründet:

„Es kann schlechterdings nicht bestritten werden, daß der moderne Industriemeister gegenüber dem selbständigen Handwerksmeister oder im Vergleich zum traditionellen, z.T. genuine Unternehmerfunktionen wahrnehmenden Werkmeister Funktions- und Statusverluste erlitten hat. [...]

Stellt man indes auf relativ kürzere Fristen bei der historischen Betrachtung ab und fragt [...] nach der Entwicklung des Meisters im kapitalistischen Industriebetrieb, so kann man den Referenzrahmen 'vorindustrielles Handwerk' getrost links liegen lassen. Man muß sich vielmehr auf einen schon entwickelten, historisch-spezifischen Typus des Meisters im Industriebetrieb beziehen.“⁸

4 Vgl. z.B. Lutz, H.R.: Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933, S. 4

5 Fischer, J.: Der Meister - Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 14

6 Demgegenüber stellt SCHILDBERGER fest, daß sich der Werkmeister nicht aus dem mittelalterlichen Zunftmeister entwickelt hat, sondern in klösterlicher oder grundherrschaftlicher Wirtschaftsform schon im 10. Jahrhundert „werkmeister“ zur Unterweisung und Überwachung landwirtschaftlicher und handwerklicher Arbeiter eingesetzt wurden (vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Berlin 1937, S. 2). Auch in anderen mittelalterlichen Quellen wird der Begriff des Werkmeisters stets für abhängig Beschäftigte gebraucht (vgl. Dauner, W.: Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt, Diss., Hamburg 1955, S. 1-4).

7 SCHILDBERGER weist darauf hin, daß der Industriebetrieb kein im Umfang vergrößerter Handwerksbetrieb ist und daher der 'Industrie-Werkmeister' nicht als Fortsetzung des Handwerksmeisters gesehen werden kann (vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 17).

8 Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 15; hinzu kommt, daß Vergleiche des Meisters in Industriebetrieben mit den mittelalterlichen Wurzeln des Wortes 'Meister' allein schon aufgrund der Vielzahl der Bezeichnungen für die Hierarchiestufen fast aussichtslos erscheinen (vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf 1961, S. 17).

Im folgenden wird daher nur auf die Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters in Industriebetrieben eingegangen. Schon Ende des 19. Jahrhunderts war die Stellung des Werkmeisters als Angestellter mit den entsprechenden rechtlichen Konsequenzen festgeschrieben.⁹ Bei der anschließenden Entwicklung der Stellung des Meisters lassen sich aus heutiger Sicht zumindest vier Phasen unterscheiden:

- vortayloristische Strukturen (traditionelle Meisterwirtschaft);
- Veränderungen durch Ansätze einer 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' (Ablaufstrukturierung, Bildung von Stäben);
- Veränderungen durch die Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung;
- Veränderungen durch die Automatisierung und Zentralisierung der Fertigungssteuerung.

Die skizzierten Phasen lassen sich nicht eindeutig abgrenzen, da Unterschiede zwischen den verschiedenen Industriebranchen und den Unternehmen innerhalb einer Branche sowie innerbetrieblich zwischen einzelnen Abteilungen bestehen.

❑ Vortayloristische Strukturen (traditionelle Meisterwirtschaft)

Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurde erstmals der Stand des Werkmeisters in der Novelle der Gewerbeordnung von 1891 definiert: Werkmeister ist, „wer mit der Leitung oder Beaufsichtigung des Betriebes oder einer Abteilung desselben betraut“¹⁰ ist. Diese verantwortliche Leitung einer Abteilung wurde als wesentliche Meisterfunktion angesehen.¹¹ Der Meister trat als autoritärer, selbständiger Leiter seiner Abteilung mit hohen unmittelbaren und mittelbaren Machtbefugnissen auf, weshalb der mit diesem Zustand verbundene Begriff der 'Meisterwirtschaft' negative Assoziationen einer Willkürherrschaft der Meister enthielt.¹² Dies wird auch an der Stellung des Meisters im eigenen Bereich deutlich (vgl. Abb. 3-1).

9 Vgl. Nolte, L.: Rechte und Pflichten der Werkmeister, Betriebsbeamten, Kabinettmeister, Maschinentechner, Bautechniker, Chemiker, Zeichner und ähnlicher Angestellten auf Grund der Novelle vom 1. Juni 1891 zur deutschen Gewerbeordnung vom 1. Juli 1883, Pforzheim 1892, S. 5; vorher war die Stellung des Meisters unklar, teilweise wurde er rechtlich den Arbeitern, teilweise den Gewerbegehilfen mit Angestelltenstatus gleichgestellt (vgl. ebenda, S. 3-4).

10 §133a GewO; der Begriff des Werkmeisters wurde in einer Gewerbeordnung erstmalig in derjenigen des Norddeutschen Bundes vom 21. Juni 1869 in §126 erwähnt (vgl. Kern, H.: Meister richtig führen, München 1963, S. 23).

11 Vgl. Vogel, W.: Der Werkmeister, in: Industrielle Organisation, 30. Jg. (1961), Heft 1, S. 2-4

12 Vgl. z.B. Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, in: Rationalisierung, 15. Jg. (1964), Heft 2, S. 32

Parameter der Stellung	Ausprägung
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja
- 'eigene' Autorität	hoch
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	gering (Vertreter des Unternehmens)
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	mittel bis hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	hoch
- Personalfragen (Einstellung/Entlassung, Entlohnung/Beförderung, Belohnungen/Sanktionen, Personalentwicklung u.a.)	Entscheidung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	deutlich höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch
- Höhe der Verantwortung in Relation zu den Kompetenzen	ausgewogen

Abb. 3-1: Stellung des Meisters im eigenen Bereich bei vortayloristischen Strukturen

Die Leitung des Betriebsablaufes basierte ausschließlich auf dem Erfahrungswissen der Meister, was häufig zu einer Überforderung führte.¹³ So kritisierte u.a. SCHILDBERGER, daß für die mit der Meisterwirtschaft verbundenen Probleme allein die Meister verantwortlich gemacht wurden, während vor allem die Unternehmensleitungen die Notwendigkeit einer systematischeren Betriebsführung zu lange verkannt hatten.¹⁴

Erste Veränderungen der Meisterwirtschaft waren in einigen Betrieben schon vor dem Ersten Weltkrieg zu beobachten, als durch den Einsatz von Betriebsingenieuren eine Systematisierung der Abläufe begann.¹⁵ Vor diesem Hintergrund behauptete WOLDT 1927, daß bei TAYLOR und auch bei FORD „eigentlich keine neue Gedanken enthalten sind, sondern daß die bisherigen Erkenntnisse über planvolle Betriebsorganisation nach bestimmter Richtung konsequent weitergebildet wurden.“¹⁶

□ Veränderungen durch Ansätze einer 'Wissenschaftlichen Betriebsführung'

Die Entwicklung der Stellung des Meisters im 20. Jahrhundert ist eng verknüpft mit den Überlegungen TAYLORS¹⁷ und den daraus resultierenden Ansätzen zur Arbeitsteilung im Industriebetrieb. Erste Konsequenzen von TAYLORS Ansätzen zeigten sich, inspiriert

13 „Der Meister mußte in dieser Rolle versagen und tat es auch“ (Zumstein, J.: Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, Diss., Zürich 1951, S. 21).

14 Vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 36

15 Vgl. Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, in: Deutsche Werkmeister-Zeitung, 44. Jg. (1927), Heft 10, S. 109 oder Zumstein, J.: a.a.O., S. 21

16 Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 109

17 Taylor, F.W.: Shop Management, Transactions of the American Society of Mechanical Engineering, Nr. 1003, New York 1903; Taylor, F.W.: Scientific Management, London New York 1911

durch Studienreisen deutscher Unternehmer in die USA,¹⁸ durch eine Rationalisierungswelle in den zwanziger Jahren.¹⁹ Die zunehmende Institutionalisierung von ehemaligen Meisterfunktionen wurde vor allem im Personalbereich durch Gesetze und die Einführung von Tarifverträgen weiter begünstigt.²⁰ Obwohl die Ansätze TAYLORS zumindest in Europa kaum in ihrer ursprünglichen Konzeption umgesetzt wurden,²¹ haben sie die Entwicklung der Industriebetriebe im 20. Jahrhundert maßgeblich beeinflusst (z.B. durch die Einrichtung von spezialisierten Stabsstellen wie die Arbeitsvorbereitung). Die Auslagerung verschiedener Funktionen des Meisters auf Stabsstellen führte relativ schnell zu einer Verselbständigung indirekter Bereiche, so daß der Werkmeister „in zunehmendem Maße auch Einflüssen von Instanzen außerhalb seiner Befehlslinie ausgesetzt“²² war. Damit wurde die Stellung des Meisters geschwächt, weshalb schon in den 20er Jahren Diskussionen über einen Bedeutungsverlust der Meister ('Meisterfrage') geführt wurden.²³

Erst Ende der 20er Jahre bestimmte das Fließband-System von FORD die Diskussion in der deutschen Industrie, wobei kurze Zeit der 'Fordmann', der eine reine Aufsichtsfunktion besaß, als Nachfolger des Meisters propagiert wurde.²⁴ Die Zeit des Nationalsozialismus führte wieder zu einer massiven Stärkung der Meisterfunktion,²⁵ zumal auch Rationalisierungsansätze in Deutschland im Zuge der angestrebten Vollbeschäftigung kaum weiterverfolgt wurden.

18 Vgl. Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 109

19 Vgl. z.B. Drexel, I.: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? Frankfurt/Main, New York 1993, S. 10; Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 32; Dauner, W.: a.a.O., S. 37

20 Vgl. Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 32 sowie Schmoll, A.: Managementpotential der Industriemeister - Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. (1979), Heft 6, S. 339

21 Vgl. z.B. Zumstein, J.: a.a.O., S. 81; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 31-32; Dauner, W.: a.a.O., S. 37-38; Lutz, H.R.: a.a.O., S. 9-11

22 Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 32

23 Vgl. z.B. Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, 21. Jg. (1927), Heft 23, S. 669; Debatin, O.: Der Meister, in: Der Bosch-Zünder, 4. Jg. (1922), Heft 5, S. 115; Ludwig, H.: Die Stellung des Meisters im industriellen Betriebe, in: Werkstatttechnik, 21. Jg. (1927), Heft 23, S. 673; zu dieser Zeit wurde auch erstmals der Begriff der 'Meisterkrise' gebraucht, unter dem „in der Literatur ein Prozeß diskutiert [wird], der als eine zunehmende Tendenz von Funktions- und Autoritätsverlust des Meisters in der Fertigung interpretiert werden kann“ (Freimuth, J.: Der Industriemeister - Berufsstand zwischen Baum und Borke? in: Personal, 40. Jg. (1988), Heft 1, S. 18). Die Übertragung von Aufgaben der Meister an indirekte Bereiche wurde später als 'Erste Meisterkrise' bezeichnet, die 'Zweite Meisterkrise' begann in den 80er Jahren durch die Verlagerung von Aufgaben der Meister an die ausführende Ebene (vgl. z.B. ebenda, S. 18-20 oder Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 212).

24 Vgl. Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 109; damit war die Vorstellung verbunden, daß TAYLORS Ansätze überholt seien und von FORD abgelöst würden (vgl. ebenda, S. 110).

25 Vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., o.S.

□ Veränderungen durch die Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung

Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg war durch zwei parallele Rationalisierungsprozesse gekennzeichnet: die weitere Spezialisierung von Funktionen des Meisters und deren Übertragung an indirekte Bereiche sowie die Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung. Während ersteres zu teilweise erheblichen Autoritätsproblemen des Meisters führte, bewirkte die Weiterentwicklung der Fertigungstechnik, daß die fachliche Überlegenheit gegenüber seinen Mitarbeitern zurückging. Das Erfahrungswissen des Meisters verlor an Wert, wodurch indirekt seine Autorität in Frage gestellt wurde. Allerdings war er weiterhin das entscheidende Bindeglied zwischen vorbereitenden, steuernden und ausführenden Tätigkeiten, zumal die abteilungsübergreifende Kommunikation zu seinen Aufgaben gehörte. Die Selbstdefinition der betrieblichen Führungskraft fand in dieser Phase vor allem über ihre große Verantwortung statt.²⁶

□ Veränderungen durch die Automatisierung und Zentralisierung der Fertigungssteuerung

Diese resultierten vor allem aus der Einführung von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen (PPS) und anderen Komponenten des Computer Integrated Manufacturing (CIM).²⁷ Relevante Informationen wurden direkt zwischen der Fertigungssteuerung und den einzelnen Arbeitsplätzen ausgetauscht, so daß die Bedeutung des Meisters als wichtiges Glied des Informationsflusses zurückging.

Bei der Betrachtung der skizzierten Phasen entsteht zunächst der Eindruck, daß im Laufe der letzten Jahrzehnte eine permanente Demontage der Stellung des Meisters stattgefunden hat. Hinsichtlich des Funktionsverlustes durch die Übertragung von Aufgaben an indirekte Bereiche merken hierzu allerdings verschiedene Autoren zu Recht an, daß der Meister diese in einer derart differenzierten Form wie in den Stabsabteilungen niemals ausgeführt hat (z.B. systematische Zeitstudien).²⁸ Weitgehende Übereinstimmung besteht auch in der Ansicht, daß die Anforderungen an die Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung bei den Meistern zunehmend gewachsen sind.²⁹ Trotzdem wird deutlich, daß der Meister unabhängig von Änderungen seiner Funktionen positionale Macht abgeben mußte und seine Stellung dadurch schwächer wurde. Die notwendige Verknüpfung von Kompetenz und Verantwortung war immer weniger gegeben, weil der Meister trotz

26 Vgl. Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 33 sowie die verschiedenen Studien in den Kapiteln 3.3 bis 3.5

27 Wichtige Elemente sind neben PPS Computer Aided Design (CAD), Computer Aided Planning (CAP), Computer Aided Manufacturing (CAM) und Computer Aided Quality Assurance (CAQ).

28 Vgl. dazu z.B. LEPSIUS, der schon 1954 darauf hinwies, daß es falsch ist, von einem „kontinuierlichen Verlust“ (Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 32) bei den Aufgaben des Meisters zu sprechen (vgl. dazu auch Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 32; Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister? in: Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. (1984), Heft 1, S. 51).

29 Vgl. z.B. Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 34

reduzierter Eingriffsmöglichkeiten weiterhin für den reibungslosen Produktionsablauf verantwortlich war.³⁰

Basierend auf diesem allgemeinen Überblick können nachfolgend die verschiedenen Studien zur Meisterebene eingeordnet werden.

3.1.2 Ansätze zur Strukturierung vorliegender Studien

Zur Strukturierung der vorliegenden Studien sind verschiedene Ansatzpunkte möglich. Neben einer rein chronologischen Einordnung ist aufgrund der angeführten Überschneidungen von Entwicklungsphasen (branchen- und unternehmensspezifisch) eine Orientierung an den jeweiligen technisch-strukturellen Rahmenbedingungen des Untersuchungsfeldes denkbar. Als dritter Ansatzpunkt wird die Strukturierung nach der wissenschaftlichen Ausrichtung der Autoren diskutiert.

□ Chronologische Strukturierung der Studien

Eine empirisch fundierte Auseinandersetzung mit der Meisterebene begann in Deutschland erst nach dem Zweiten Weltkrieg, als die Auswirkungen der Überlegungen von TAYLOR und FORD in großem Maße deutlich wurden. Die vorangegangene Diskussion war, ausgehend von den frühen Arbeiten von TAYLOR und FAYOL, vor allem durch konzeptionelle Überlegungen bestimmt, deren praktische Umsetzung durch die politische Entwicklung in den 30er Jahren nicht zustande kam.

Bei der chronologischen Betrachtung der verschiedenen Studien zur Stellung des Meisters nach dem Zweiten Weltkrieg fallen drei zeitliche Schwerpunkte auf (vgl. Abb. 3-2). Die erste intensive Auseinandersetzung mit der 'Meisterfrage' ist in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg bis ca. 1965 zu beobachten, als sich vorwiegend (Industrie-)Soziologen mit der Stellung des Meisters auseinandersetzten.³¹ Dabei wurde der Funktionswandel des Meisters vor allem in Abhängigkeit von Technik und Organisation analysiert³² und die damit zusammenhängende 'Meisterkrise' kontrovers diskutiert. Eine weitere Häufung von Studien ist um 1980 zu beobachten, wobei allerdings hier die Meisterebene im Rahmen größerer Projekte (vor allem zu Auswirkungen EDV-gestützter Fertigungssteuerung) eher am Rande betrachtet wurde. Der dritte Untersuchungsschwerpunkt begann Anfang der 90er Jahre im Zuge der Diskussion der neuen Rolle der Meister im Rahmen von Lean Management und Gruppenarbeit.

30 Vgl. z.B. Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister? a.a.O., S. 51-52 oder Zündorf, L.; Grunt, M.: Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/Main, New York 1980, S. 321

31 Die intensive Auseinandersetzung verdeutlicht u.a. das Literaturverzeichnis der 1961 veröffentlichten Studie von BRACKE ET AL.: Insgesamt werden 187 deutschsprachige Fachliteratur-Quellen von 1946 bis 1960 zitiert, die sich mit der Gruppe der Meister auseinandersetzen (vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 129-140).

32 Vgl. Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus, in: WSI Mitteilungen, 37. Jg. (1984), Heft 9, S. 546

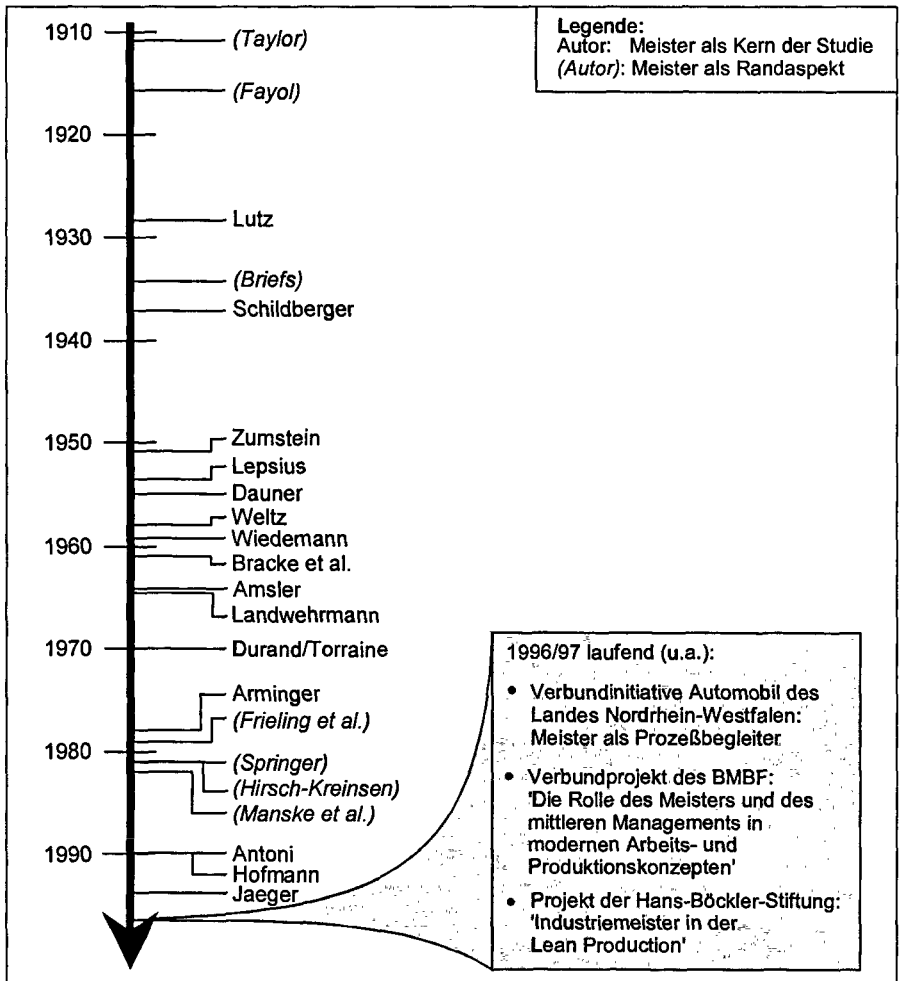


Abb. 3-2: Chronologische Einordnung bisheriger Studien zur Meisterebene bei tayloristischen Strukturen

□ Strukturierung der Studien nach den technisch-strukturellen Rahmenbedingungen

Bei der Mehrzahl der Studien zur Meisterebene sind extern induzierte Veränderungen der Arbeitsstrukturen in den Unternehmen durch neue organisatorische Konzepte oder Änderungen der Fertigungstechnik Anlaß der Untersuchungen. Demgegenüber lassen einige - vor allem neuere - Studien technisch-strukturelle Einflußfaktoren (weitgehend)

außer Acht (vgl. Abb. 3-3). Die erste derartige Untersuchung stammt von DURAND und TORRAINE, die Ende der 60er Jahre in verschiedenen Werken von Renault Erhebungen durchführten. Im Vordergrund stand das optimale Führungsverhalten des Meisters in Abhängigkeit von der Stärke der zu führenden Mitarbeitergruppe und der Unternehmensleitung.

Technisch-strukturelle Rahmenbedingungen	Autoren der Studien
Auslagerung von Meisterfunktionen auf indirekte Bereiche (als Konsequenz des Scientific Management)	[TAYLOR, LUTZ, SCHILDBERGER, BRIEFS], ZUMSTEIN, LEPSIUS, DAUNER, AMSLER, WIEDEMANN
Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung	BRACKE ET AL., WELTZ, LANDWEHRMANN
Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung	MANSKE/WOBBE-OHLENBURG, HIRSCH-KREINSEN, SPRINGER, JAEGER
keine explizite Berücksichtigung	[FAYOL], DURAND/TORRAINE, ARMINGER, FRIELING ET AL., ANTONI, HOFMANN

Abb. 3-3: Abgrenzung verschiedener Studien nach den technisch-strukturellen Rahmenbedingungen ([Klammer] = vorwiegend konzeptionelle Abhandlung)

☐ Wissenschaftliche Ausrichtung der Studien

Hinsichtlich der wissenschaftlichen Profession der Autoren der Studien wird ein Übergewicht sozialwissenschaftlicher und soziologischer Betrachtungsweisen deutlich (vgl. Abb. 3-4). Erst in jüngerer Zeit wurden verstärkt (organisations-)psychologische Untersuchungen durchgeführt.

Wissenschaftliche Disziplin	Autoren der Studien
Ingenieurwissenschaftlich	[TAYLOR, LUTZ, SCHILDBERGER], DAUNER
Betriebswirtschaftlich	FAYOL, LEPSIUS
Sozialwissenschaftlich	DAUNER, ZUMSTEIN, BRACKE ET AL., AMSLER, LANDWEHRMANN, DURAND/TORRAINE
Soziologisch	BRIEFS, WELTZ, WIEDEMANN, LANDWEHRMANN, ARMINGER, DURAND/TORRAINE, MANSKE/WOBBE-OHLENBURG, SPRINGER, HIRSCH-KREINSEN, FISCHER, JAEGER
(Organisations-)Psychologisch	ARMINGER, FRIELING ET AL., ANTONI, HOFMANN, DURAND/TORRAINE

Abb. 3-4: Unterscheidung der verschiedenen Studien nach der wissenschaftlichen Herkunft der Autoren und Ausrichtung der Studien (zum Teil Mehrfachzuordnungen; Studien in [Klammer] sind vorwiegend konzeptionelle Abhandlungen)

Die Strukturierung der verschiedenen Studien führt bei keinem der drei skizzierten Ansatzpunkte zu einem zufriedenstellenden Ergebnis. Bei der chronologischen Einordnung erweist sich vor allem die Überschneidung von Fragen der Dezentralisierung mit der Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung sowie hinsichtlich der zeitlichen Überlappung von Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigung mit Untersuchungen, die technische Aspekte nicht berücksichtigen, als problematisch. Eine Strukturierung nach der wissenschaftlichen Ausrichtung ist wegen dem starken Übergewicht sozialwissenschaftlich/soziologischer Studien wenig hilfreich.

Bei der Ausrichtung an den technisch-strukturellen Rahmenbedingungen sind verschiedene Studien nicht zuordenbar. Da sich diese Studien hinsichtlich ihrer Intention jedoch ähneln (Fragen der Interaktion zwischen Meister und Mitarbeiter im Vordergrund), können sie als eigene Gruppierung zusammengefaßt werden. Die anderen Studien spiegeln zumindest grob die chronologische Entwicklung wider. Als Basis der Strukturierung dient die konzeptionelle Diskussion zur Rolle des Meisters, die vor allem von TAYLOR, aber auch von FAYOL ausgelöst und in späteren Studien immer wieder aufgegriffen wurde. Damit ergibt sich die in Abb. 3-5 dargestellte Struktur. Eine direkte Gegenüberstellung der Ergebnisse ist nur in den grau hinterlegten Feldern sinnvoll, da sich hier bei Untersuchungszielsetzung und -gegenstand die meisten Parallelen ergeben.

Auswirkungen der 'Verwissenschaftlichung' der Betriebsführung auf Stellung und Aufgaben des Meisters TAYLOR; FAYOL; Diskussion in Deutschland		
Studien zur Auslagerung von Meisterfunktionen in indirekte Bereiche ZUMSTEIN LEPSIUS DAUNER AMSLER WIEDEMANN	Studien zur Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung BRACKE ET AL. WELTZ LANDWEHRMANN	Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung MANSKE/WOBBE-OHLENBURG HIRSCH-KREINSEN SPRINGER JAEGER
Primär (organisations-)psychologisch orientierte Studien zur Meisterebene DURAND/TORRAINE; FRIELING ET AL.; ARMINGER; ANTONI; HOFMANN		

Abb. 3-5: Strukturierung verschiedener Studien zur Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters

3.1.3 Methodische Vorbemerkungen und Vorgehensweise bei der vergleichenden Betrachtung der Studien

Bei der nachfolgenden Betrachtung verschiedener Studien zur Entwicklung der Meisterebene sind insbesondere bei der Interpretation der Ergebnisse neben den beschriebenen Aspekten die jeweiligen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, welche vor allem den Zeitpunkt der Studien, die Methodik der Durchführung, die Art der Aufbereitung der Ergebnisse und das Forschungsfeld betreffen.

□ Zeitpunkt der Untersuchung

Da sich im Laufe des 20. Jahrhunderts u.a. hinsichtlich des Verständnisses von angemessener bzw. humaner Führung sowie der Bewertung tayloristischer Strukturen und des technischen Fortschritts deutliche Wertverschiebungen ergaben, müssen die Ergebnisse der Studien und insbesondere deren Interpretation im Kontext ihrer Zeit gesehen werden.

□ Zielsetzung der Studien

Bei den Zielsetzungen der Studien lassen sich zumindest vier Schwerpunkte abgrenzen, die alle mit der Stellung und den Aufgaben des Meisters korrespondieren:³³

- Funktionswandel bzw. Funktionsverlust des Meisters;
- Problematik der Meisterstellung (fachlich, organisatorisch, sozial);
- Bedeutung des Meisters für das Betriebsgeschehen;
- Hinweise auf Verbesserungsmöglichkeiten der Meisterstellung.

□ Wissenschaftliche Ausrichtung der Studien

Im Gegensatz zu anderen Autoren, die sich auf industriesoziologische Studien beschränken,³⁴ werden im folgenden auch betriebswirtschaftlich, ingenieurwissenschaftlich und psychologisch orientierte Untersuchungen betrachtet. Dies ist trotz der Problematik, daß verschiedene Forschungsmethoden und Denkweisen aufeinanderprallen, erforderlich, um ein breiteres Spektrum relevanter Aspekte zu erfassen.

□ Auswahl des Forschungsfeldes

Die Auswahl der Branchen, der Unternehmen und in den meisten Fällen auch der Befragten erfolgte willkürlich oder wird nicht erwähnt, so daß Ansprüche hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse - sofern sie bestehen - kritisch hinterfragt werden müssen.

33 Vgl. z.B. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 1

34 Vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 49-173; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995, S. 20-31; Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., München, Mering 1997

□ Aufbereitung der Daten

Die nachfolgende Aufarbeitung der Studien als Metaanalyse basiert nicht auf dem originären Datenmaterial. Daher lassen sich Ergebnisinterpretationen, die u.a. von der Einstellung der Autoren zur Person und Funktion des Meisters abhängen, nur sehr bedingt hinsichtlich ihrer empirischen Fundierung überprüfen. Um trotz dieses Sachverhaltes die spezifische Eigenart der verschiedenen Studien zu verdeutlichen, werden vor allem in Anhang I³⁵ charakteristische Aussagen zum Teil wörtlich zitiert.

Als problematisch erweisen sich fallweise große Verzögerungen von den empirischen Erhebungen bis zur Veröffentlichung der Ergebnisse. Durch den Austausch von Rohmanuskripten lassen sich fallweise originäre Ergebnisse der Studien und die Übernahme fremder Situationseinschätzungen nicht immer trennen.³⁶ Zudem werden bei manchen Studien der Zeitpunkt der empirischen Untersuchungen und sogar die Datenbasis nicht genannt; Anhaltspunkte ergeben sich zum Teil lediglich aus indirekten Hinweisen.

Außer den skizzierten Problemfeldern, die in den betrachteten Studien begründet sind, bedingt die komprimierte Darstellung der Studien zwangsläufig eine subjektive Selektion des als wesentlich erachteten.³⁷ Die Auswahl der zentralen Inhalte wird nach folgenden Kriterien vorgenommen:

- Quelle(n);
- Zielsetzung der Studie;
- zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchung;
- Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur;
- Stellung des Meisters im eigenen Arbeitsbereich;
- Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen;
- Aufgaben des Meisters;
- weitere relevante empirische Ergebnisse (im Bedarfsfall).

Die detaillierte Betrachtung der verschiedenen Studien anhand dieser Kriterien wird in Anhang I³⁸ aufgeführt. Im Hauptteil der Arbeit werden die Ergebnisse der Studien skizziert und mittels der in Kapitel 2 erstellten Kataloge (Arbeitsstruktur, (formale) Stellung der betrieblichen Führungskraft, Aufgaben der betrieblichen Führungskraft, Führungsstruktur) zusammengefaßt und interpretiert.

35 Siehe S. VIII

36 So wurde z.B. die Untersuchung von WELTZ (Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964; vgl. Kap. 3.4) 1958 durchgeführt. 1959 lag ein Rohmanuskript vor, das u.a. von BRACKE ET AL. (vgl. Kap. 3.4) für eigene Herleitungen benutzt wurde. Die Veröffentlichung der Studie von WELTZ erfolgte erst 1964, wobei die Verwendung von Publikationen von BRACKE ET AL. unklar bleibt.

37 Auch FISCHER weist auf dieses Problem hin (vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 49-53).

38 Siehe S. VIII

3.2 Auswirkungen der 'Verwissenschaftlichung' der Betriebsführung auf Stellung und Aufgaben des Meisters

Die ersten Abhandlungen, die sich mit der unteren Vorgesetztenebene in Industriebetrieben intensiv auseinandersetzen, stammen von TAYLOR³⁹ und FAYOL.⁴⁰ Während TAYLORs Aussagen die arbeitsorganisatorische Diskussion in Deutschland schon kurz nach dem Ersten Weltkrieg bestimmten, fanden die Ansätze von FAYOL, die erst 1929 in deutscher Übersetzung vorlagen (zum Vergleich: Shop Management und Scientific Management von TAYLOR wurden 1912 bzw. 1913 in deutscher Sprache publiziert) - zunächst wenig Beachtung. Da sowohl auf TAYLOR als auch auf FAYOL in vielen späteren Studien Bezug genommen wird, werden ihre Kerngedanken zunächst skizziert, bevor ein Abriss der Diskussion zur Meisterebene in Deutschland in den 20er und 30er Jahren gegeben wird.

3.2.1 TAYLOR und die Meisterebene

3.2.1.1 Ansatz der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung'

Die Überlegungen TAYLORs, dessen bekannteste Publikation zur 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' ('Scientific Management') 1911 veröffentlicht wurde,⁴¹ bestimmten und bestimmen seither viele Maßnahmen zur Gestaltung von Arbeitsstrukturen.⁴² Häufig werden sie als Inbegriff der Inhumanität verstanden, ohne den auslösenden zeitlichen Kontext zu berücksichtigen,⁴³ nämlich

- Facharbeitermangel verbunden mit fehlender Bereitschaft der Unternehmen, ihre Mitarbeiter selbst zu qualifizieren,⁴⁴
- ungenügende Leistung der Arbeiter, was als Grund für die geringe Produktivität in den USA angesehen wurde.⁴⁵

39 Taylor, F.W.: Shop Management, a.a.O. (erst deutsche Übersetzung: Taylor, F.W.: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, Berlin 1912)

40 Fayol, H.: Administration industrielle et générale, Paris 1916 (deutsche Übersetzung: Fayol, H.: Industrielle und allgemeine Verwaltung, Berlin 1929)

41 Taylor, F.W.: Scientific Management, New York 1911; im folgenden wird ein Nachdruck der deutschen Übersetzung von 1913 zitiert: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Nachdruck von 1913, Weinheim 1995

42 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 129-130

43 Vgl. z.B. Bungard, W.: Vorwort, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. VIII-IX oder Grob, R.: Von Taylor zu 'lean' - und wieder zurück? in: FB/IE, 43. Jg. (1994), Heft 3, S. 122

44 Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 3

45 Vgl. ebenda, S. 12-20 u. S. 33-34; als Gründe dafür werden die Befürchtung, daß höhere Produktivität arbeitslos macht, die Sanktion von Mehrleistung durch Kollegen, mangelhafte Betriebs- und Verwaltungssysteme (Stückakkord) und unökonomische 'Faustregel'-Methoden genannt (vgl. ebenda).

Um diesen Problemen entgegenzuwirken, beabsichtigte TAYLOR die Verbesserung der Arbeit mit dem Ziel, „gleichzeitig die größte Prosperität des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers herbeizuführen und so beide Interessen zu vereinen.“⁴⁶ Dabei sollte die Arbeitsleistung ohne Erhöhung der Belastung steigen. Zentrale Bedeutung kommt dabei den (Betriebs-)Leitern zu, die bei der Umstrukturierung von Arbeitstätigkeiten folgende Aufgaben zu erfüllen haben:

„Erstens: Die Leiter entwickeln ein System, eine Wissenschaft für jedes einzelne Arbeitselement, die an die Stelle der alten Faustregel-Methode tritt.

Zweitens: Auf Grund eines wissenschaftlichen Studiums wählen sie die passendsten Leute aus, schulen sie, lehren sie und bilden sie weiter, anstatt, wie früher, den Arbeitern selbst die Wahl ihrer Tätigkeit und ihre Weiterbildung zu überlassen.

Drittens: Sie arbeiten in herrlichem Einvernehmen mit den Arbeitern; so können sie sicher sein, daß alle Arbeit nach den Grundsätzen der Wissenschaft, die sie aufgebaut haben, geschieht.

Viertens: Arbeit und Verantwortung verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter. Die Leitung übernimmt alle Arbeit, für die sie sich besser eignet als der Arbeiter, auf ihre Schulter, während bisher fast die ganze Arbeit und der größte Teil der Verantwortung auf die Arbeiter gewälzt wurde.“⁴⁷

Insbesondere beim vierten Punkt wird das Prinzip der Trennung von Kopf- und Handarbeit deutlich, das wesentlich für das negative Image des ‘Taylorismus’ verantwortlich ist. TAYLOR begründet seine Auffassung damit, daß es physisch unmöglich ist, „gleichzeitig an seiner Maschine und am Pult zu arbeiten. Es ist also ohne weiteres ersichtlich, daß in den meisten Fällen ein besonderer Mann zur Kopfarbeit und ein ganz anderer zur Handarbeit nötig ist.“⁴⁸

TAYLOR untermauert seine Thesen durch verschiedene Beispiele. Neben dem Verladen von Roheisen und dem Schaufeln von Sand als sehr einfache Tätigkeiten werden Studien über die Optimierung der Maurertätigkeit sowie die Kontrolle von Kugeln für Radlager angeführt.⁴⁹ Eine große Bedeutung kommt dabei der Erkenntnis TAYLORS zu, daß zum Erreichen der optimalen Leistung arbeitsimmanente Ruhezeiten erforderlich sind. Der Anleiter sorgt dafür, daß die Ruhezeiten eingehalten werden, um Erschöpfung zu vermei-

46 Ebenda, S. 7; größte Prosperität heißt für den Arbeitgeber dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit und für den Arbeitnehmer dauerhaft über das Normale hinausgehender Lohn durch die größtmögliche Ausnutzung seiner Fähigkeiten, da ihm der Arbeitsplatz zugeteilt wird, der seinen Begabungen am besten entspricht. Die größte Prosperität ist nur möglich, wenn die zu leistende Arbeit mit dem geringsten Aufwand an menschlicher Arbeitskraft, Rohstoffen und Kosten für Maschinen, Gebäude usw. geleistet wird (vgl. ebenda, S. 7-10).

47 Ebenda, S. 38-39 u. S. 121-122

48 Ebenda, S. 40; hinzu kommt die Einschätzung, daß viele Arbeiter nicht intelligent genug für ‘Kopfarbeit’ sind (vgl. z.B. ebenda, S. 43 u. S. 62).

49 Vgl. ebenda, S. 80-90 u. S. 90-102

den.⁵⁰ Aus seinen Erfahrungen leitet TAYLOR eine generelle Methode zur Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten ab (vgl. Abb. 3-6).

1. Geschickte Leute heraussuchen (am besten aus verschiedenen Betrieben und Regionen)
2. Arbeitsausführung genau studieren, Werkzeuge analysieren
3. Zeiten für die Einzeloperationen erfassen
4. Falsche, zeitraubende und nutzlose Bewegungen ausschalten
5. Jeweils optimale Arbeitsausführung und die besten Arbeitsgeräte zusammenstellen
6. Meister in den neuen Methoden unterweisen, die dieses Wissen an die Arbeiter weitergeben

Abb. 3-6: Methodik zur Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten nach TAYLOR⁵¹

Das System der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' enthält die in Abb. 3-7 skizzierten Kerngedanken, die auch in verschiedenen aktuellen Ansätzen enthalten sind. TAYLOR weist darauf hin, daß nicht einzelne, größtenteils schon lange bekannte Elemente, sondern deren Zusammenwirken das neue System kennzeichnen.⁵² Die Umstellung hin zur 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' kann nicht ad hoc erfolgen, sondern erfordert in mehreren Schritten einen Zeitraum von zwei bis drei Jahren, zum Teil bis zu fünf Jahren.⁵³ Die rückhaltlose Unterstützung der Unternehmensleitung ist unbedingte Voraussetzung für die Einführung des neuen Systems.⁵⁴

Die Prinzipien der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' wurden seit ihrer Veröffentlichung immer wieder stark kritisiert, was u.a. VOLPERT in mehreren Punkten relativiert:⁵⁵

- Arbeitszersplitterung und Trennung von Kopf- und Handarbeit bestanden schon vor TAYLOR, er hat sie insofern verschärft, als sie systematisiert wurden.
- Das Prinzip der Fließbandfertigung findet sich bei TAYLOR nur ansatzweise, die Verwirklichung ist FORD zuzuschreiben.
- TAYLOR war von den positiven Auswirkungen seines Systems für den Arbeiter überzeugt, zumal die Arbeiter entsprechend ihrer (scheinbaren) Fähigkeiten eingesetzt wurden und einen deutlich höheren Lohn erhielten; sein „Ansatz ist insofern veraltet, daß er für ihn das einzige System zur Behandlung des Faktors Mensch ist.“⁵⁶

50 Vgl. ebenda, S. 59-61

51 Vgl. ebenda, S. 125-126

52 Vgl. ebenda, S. 151-152

53 Vgl. ebenda, S. 91 u. S. 142

54 Vgl. ebenda, S. 146

55 Vgl. Volpert, W.: Einführung: Von der Aktualität des Taylorismus, a.a.O., S. XXXI u. S. XXXVIII

56 Ebenda, S. XXXVIII

- Vorgesetzte sind nicht für das Antreiben der Mitarbeiter zuständig, sondern zur Anleitung und Unterstützung; dadurch wird ein kooperatives Vertrauensverhältnis geschaffen (u.a. S. 27, S. 75, S. 140);
- das Management soll alle Erkenntnisse der Arbeiter zusammentragen, klassifizieren und daraus Regeln, Gesetze und Formeln zur optimalen Arbeitsausführung ableiten (S. 34, S. 140);
- Erziehung und Weiterbildung der Arbeiter zur Erhöhung der Leistung, der Arbeitsfreude und der Prosperität (S. 140);
- absoluter Gehorsam der Arbeiter in bezug auf Arbeitshandlungen, Pausenzeiten, ... (S. 48-49)⁵⁷
- harmonisches Zusammenarbeiten, nicht Uneinigkeit und Gegensätze zwischen Unternehmensleitung und Arbeiter zu beiderseitigem Nutzen (S. 151-152);
- durch objektive 'Wissenschaft' sollen arbeitspolitische Konflikte vermieden werden (S. 27, S. 154);⁵⁸
- zunächst ist die Qualität zu sichern, bevor die Quantität erhöht werden kann (S. 94);
- wissenschaftliche Untersuchung und Optimierung der Arbeit ersetzen Erfahrung und 'Faustregeln' (S. 151-152);
- auch bei Maschineneinsatz sind wissenschaftliche Optimierungsmethoden erforderlich (S. 103-106);
- systematische Auswahl der jeweils geeignetsten Mitarbeiter (S. 140);
- voller Einsatz der Arbeiter ist nur über besonderen Ansporn erreichbar: Beförderung, höhere Löhne, kürzere Arbeitszeit, bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen und insbesondere persönliche Wertschätzung und Einfühlungsvermögen (S. 14-18);
- unmittelbarer Bezug von eigener Leistung und Lohn, d.h. Beteiligungen am Unternehmensgewinn oder ähnliches sind nutzlos (S. 99-100);
- Pensumlohn als optimale Entgeltform, wobei das Erreichen der Solleistung zu einer Tagesprämie von 30%-100% des Grundlohnes führt; wer dauerhaft sein Pensum (erträgliches Maß ohne Schädigung der Gesundheit) trotz Anleitung nicht erfüllt, ist für diese Arbeit ungeeignet (S. 41-42 u. S. 129-130);
- Massen- und Gruppenarbeit (mit gemeinsamer Entlohnung) ist negativ, zumal TAYLOR davon überzeugt ist, daß das allgemeine Leistungsniveau dann vom schlechtesten Arbeiter bestimmt wird oder noch darunter sinkt (S. 76);
- die individuelle Behandlung der Arbeiter ist erforderlich (S. 73), was aber keine individuelle Selbständigkeit bedingt (S. 151-152).

Abb. 3-7: Kerngedanken der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung'⁵⁹

57 „Wenn er [der Anleiter] sagt, Sie sollen einen Roheisenbarren aufheben und damit weitergehen, dann heben Sie ihn auf und gehen damit weiter! Wenn er sagt, Sie sollen sich niedersetzen und ausruhen, dann setzen Sie sich hin! Das tun Sie ordentlich den ganzen Tag über. Und was noch dazukommt, keine Widerrede“ (ebenda, S. 48-49).

58 Vgl. dazu auch VOLPERT: „TAYLORS Idee einer überparteilichen, betriebliche Konflikte durch 'objektive' Ergebnisse lösenden Wissenschaft ist also auch heute noch in vielen Köpfen“ (Volpert, W.: Einführung: Von der Aktualität des Taylorismus, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. XXXVI).

Vorbehalten, daß die Arbeiter kein Handschlag ohne Anweisung tun können und das eigene Denken ausgeschaltet würde, hält TAYLOR u.a. das Beispiel des Chirurgs entgegen, der auch alle Handgriffe nach strengen Vorschriften ausführen muß.⁶⁰ Durch die genaue Festlegung der Methoden ist es möglich, daß Arbeiter Tätigkeiten ausführen können, die in ihrer Komplexität deren intellektuelle Fähigkeiten übersteigen würden. Zudem bestehen auch bei TAYLOR Ansätze für ein Verbesserungsvorschlagswesen mit Prämienzahlung, in dem die Arbeiter ihre Ideen einbringen können.⁶¹ Allerdings sieht TAYLOR selbst die Gefahren, die durch falsche Anwendung seines Systems bestehen:

„Andererseits kann es ganz entgegen den Ideen des neuen Systems und entgegen dem ursprünglichen Zweck dazu verwendet werden, die Arbeiter rücksichtslos anzutreiben, für annähernd gleichen Lohn wie früher größere Tagesleistungen zu vollbringen.“⁶²

Aufgrund der aus den Überlegungen TAYLORS resultierenden Entwicklungen bis hin zu aktuellen Ansätzen kommt VOLPERT zu der Einschätzung, daß TAYLOR selbst mit den Arbeitern „doch recht human umgegangen ist.“⁶³

3.2.1.2 Funktionsmeistersystem von TAYLOR

TAYLOR hob die Bedeutung des Meisters für die Leistungsfähigkeit der Werkstatt hervor und analysierte im Rahmen seiner Studien Anforderungen und Aufgabenfeld der Meister in metallverarbeitenden Betrieben. Der Meister muß

- ein guter Mechaniker sein;
- Zeichnungen lesen können;
- Arbeit und Werkzeuge vorbereiten;
- Maschinen beaufsichtigen;
- die Qualität kontrollieren;
- die Leute bei der Arbeit halten;
- den Ablauf der Arbeit in der Abteilung überblicken;
- Akkorde und Termine überwachen;
- die Betriebsdisziplin wahren.⁶⁴

Da diese Aufgaben nicht durch eine einzige Person ausgeführt werden können, schlägt TAYLOR für eine Maschinenfabrik eine Verteilung dieser Aufgaben auf acht verschie-

59 Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O. (Seitenangaben in der Abbildung)

60 Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 133-135

61 Vgl. ebenda, S. 135-137

62 Ebenda, S. 144

63 Volpert, W.: Einführung: Von der Aktualität des Taylorismus, a.a.O., S. LV

64 Vgl. Taylor, F.W.: Die Betriebsleitung ..., a.a.O., S. 46-47

dene 'Funktionsmeister' vor (vgl. Abb. 3-8). „Da jeder von ihnen auf Grund seines Wissens und seiner persönlichen Geschicklichkeit in seinem Fach ausgewählt wurde, kann er nicht nur dem Arbeiter sagen, was er zu tun hat, sondern im Notfall ihnen die Arbeit auch selbst zeigen.“⁶⁵ Das Funktionsmeisterprinzip nach TAYLOR ist damit ein klassisches Mehr-Linien-System⁶⁶ ohne Stabsstellen.

- **Anweisungsmeister:** hat darauf zu achten, daß der Arbeiter die Zeichnungen und den Inhalt der Instruktionskarten versteht
- **Vorrichtungmeister:** zeigt, wie die notwendigen Bewegungen zum Ein- und Ausspannen der Werkstücke am schnellsten und besten ausgeführt werden
- **Geschwindigkeitsmeister:** achtet auf die richtige Einstellung der Maschine und die Verwendung des richtigen Werkzeuges
- **Reparaturmeister:** unterstützt bei der Einstellung, Reinigung und Wartung der Maschine
- **Prüfmeister:** ist verantwortlich für die Einhaltung der geforderten Qualität
- **Zeitbeamter:** hilft beim Ausfüllen der Zeitkarten und ist für Entlohnungsfragen zuständig
- **Arbeitsverteiler:** koordiniert Reihenfolge der Arbeiten und Transport zwischen Abteilungen
- **Aufsichtsbeamter:** greift bei Kontroversen zwischen Mitarbeiter und anderen Funktionsmeistern ein

Abb. 3-8: Funktionsmeister nach TAYLOR⁶⁷

Die Aufgabe der Funktionsmeister besteht neben dem Anlernen und der ständigen Unterstützung der Arbeiter auch darin, diese von den Vorteilen des neuen Systems zu überzeugen. Hierzu sind geeignete Meister erforderlich, weshalb deren Auswahl von großer Bedeutung ist.⁶⁸

3.2.2 FAYOL und die Meisterebene

FAYOL hat 1916 eine grobe Charakterisierung der notwendigen Fähigkeiten des Meisters im Vergleich zu Arbeitern und Betriebsleitern vorgenommen (vgl. Abb. 3-9). Die Führungsspanne der Meister sollte bis zu 30 Mitarbeiter umfassen, während auf allen anderen Ebenen sechs Mitarbeiter als Maximum angesehen werden.⁶⁹ Trotz der vergleichsweise hohen Führungsspanne werden Fähigkeiten zur Menschenführung nicht explizit angesprochen, obwohl FAYOL auch auf die große Bedeutung der einzelnen Mitarbeiter für die soziale Organisation hinweist:

⁶⁵ Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 132

⁶⁶ Vgl. z.B. Wagner, D.: Führung und Organisationsstruktur, in: Rosenstiel, L.v.; Regnet, R.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 506-509

⁶⁷ Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 132-133 sowie Taylor, F.W.: Die Betriebsleitung ..., a.a.O., S. 48-50

⁶⁸ Vgl. Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. 144

⁶⁹ Vgl. Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, a.a.O., S. 45 u. S. 75

„Von zwei Gemeinschaften gleichen Aussehens kann, je nach der Eignung der Menschen, aus denen sie zusammengesetzt sind, die eine ausgezeichnet und die andere schlecht sein. Wenn man von dem Faktor ‘Mensch’ absehen könnte, wäre es leicht, einen sozialen Organismus zu bilden. [...] man muß verstehen, den Organismus den Bedürfnissen gemäß einzurichten, die notwendigen Menschen zu finden und jeden an den Platz zu stellen, wo er die meisten Dienste leisten kann.“⁷⁰

Fähigkeiten	Arbeiter	Werkmeister	Betriebsleiter
administrative (Planung, Organisation, Auftragserteilung, Kontrolle)	5 %	15 %	25 %
technische (Erzeugung, Herstellung, Umformung)	85 %	60 %	45 %
kommerzielle (Einkauf, Verkauf, Tausch)	-	5 %	5 %
finanzwirtschaftliche (Kapitalbeschaffung und Verwendung)	-	-	-
Sicherheitswesen (Schutz von Personen und Vermögen)	5 %	10 %	10 %
Rechnungswesen (Inventur, Bilanz, Statistiken, ...)	5 %	10 %	15 %

Abb. 3-9: Erforderliche Fähigkeiten der Meister im Vergleich mit Arbeitern und Betriebsleitern⁷¹

Im Gegensatz zu TAYLOR propagiert FAYOL das Ein-Linien-System mit eindeutigen Unterstellungsverhältnissen und der Einhaltung des Dienstweges. Dies verdeutlicht er u.a. mit seinen Prinzipien ‘Einheit der Auftragserteilung’, ‘Einheit der Leitung’, ‘Zentralisation’ und ‘Rangordnung.’ Zur Vermeidung der Nachteile durch den Dienstweg (vor allem Zeitverluste, Überlastung der Leitungsstellen) besteht in Ausnahmefällen die Möglichkeit der Einrichtung von strukturierten Querverbindungen.⁷²FAYOL lehnt damit das Funktionsmeisterprinzip TAYLORS ab (Prinzip der Auftragserteilung wäre durchbrochen) und fordert eine Unterstützung durch Stäbe.⁷³

Ansonsten bestehen zwischen den ÜberlegungenFAYOLs und TAYLORS in wesentlichen Fragen Übereinstimmungen.⁷⁴ So verweist auch FAYOL auf

- die große Bedeutung der Personalauswahl und Unterweisung bei den Meistern,⁷⁵
- die Zuordnung von Arbeitsaufgaben nach Fähigkeiten (ähnlich der Trennung von Kopf- und Handarbeit),

⁷⁰ Ebenda, S. 47

⁷¹ Vgl. ebenda, S. 6 u. S. 11

⁷² Vgl. ebenda, S. 21-22 und S. 28-30

⁷³ Vgl. ebenda, S. 54-55

⁷⁴ FAYOL wies hierauf in einem Vortrag von 1925 nochmals explizit hin (vgl. ebenda, S. 4 (Einführung der deutschen Ausgabe mit Lebenslauf von FAYOL)).

⁷⁵ FAYOL erkennt die Problematik, daß bis zu dem Zeitpunkt, wo man die Eignung z.B. eines Meisters beurteilen kann, mehrere Wochen oder Monate vergehen (ebenda, S. 62).

- die Notwendigkeit klarer Ordnung und systematisierter Abläufe sowie
- den Einsatz von speziellen Kontrolleuren bei umfangreichen Kontrollaufgaben.⁷⁶

Sowohl die Gedanken von TAYLOR als auch von FAYOL beeinflussten entscheidend die Diskussion der 'Meisterfrage' in Deutschland in der Zeit zwischen den beiden Weltkriegen, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

3.2.3 Diskussion zur Meisterebene in Deutschland zwischen den beiden Weltkriegen

Unmittelbar nach dem Ersten Weltkrieg setzte in Deutschland eine intensive Diskussion um Fragen der Fabrikorganisation ein. Auslöser waren insbesondere das gesellschaftlich-politische Umfeld (Gründung einer Republik, wirtschaftliche Probleme, Inflation, ...) und Konzepte zur Unternehmensführung aus den USA (vor allem von TAYLOR). Darüber, daß sich die bisherige Rolle des Meisters als 'Alleinherrscher' in seinem Bereich ändern muß, bestand ein breiter Konsens. Umstritten war dagegen die Art der Veränderung sowie die Frage, inwiefern die bisherigen Meister neuen Anforderungen genügen. Letztlich ergaben sich fünf Diskussionsschwerpunkte:⁷⁷

- Auswirkungen durch die Systematisierung der Betriebsabläufe;
- Substitution der Meister durch Höherqualifizierte (Ingenieure) oder gering qualifizierte Aufsichtsbeamte;
- Funktions- und Bedeutungsveränderungen der Meister;
- Vorbereitung der Meister auf veränderte Rollen und Aufgaben;
- Stellung des Meisters zwischen Unternehmensleitung und Arbeitern.

3.2.3.1 Auswirkungen durch die Systematisierung der Betriebsabläufe

Die ersten Auswirkungen der Überlegungen TAYLORS auf Unternehmen in Deutschland beschreibt LENTZ 1919 anschaulich:

„Die bekannten Schlagwörter von Taylor-System, straffe Organisation, Meisterwirtschaft und dergleichen fliegen umher. Schon in den ersten Wochen wird den Meistern, ohne daß man sie erst anhört, ein Wust von neuen Bestimmungen übergeben, möglichst wortgetreu von Taylor abgeschrieben. Eine Anzahl Techniker und Ingenieure wird zur Unterstützung der Organisation angestellt. Schon nach einiger Zeit erfolgt der erste ernstliche Zusammenstoß mit den Meistern.

⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 9, S. 15, S. 19-33, S. 75 u. S. 82

⁷⁷ Kaum beachtet wurde dagegen in den 20er Jahren der im Zuge der aktuellen Diskussion zur Gruppenarbeit wiederentdeckte Ansatz der Gruppenfabrikation von LANG und HELLPACH (vgl. Lang, R.; Hellpach, W.: Gruppenfabrikation, Berlin 1922).

[...] Der Organisator ist überzeugt, daß die Meister veraltet sind und aus Gegnerschaft gegen das Neue offenen oder passiven Widerstand leisten.“⁷⁸

Der Aufsatz von LENTZ bildete den Auftakt einer intensiven Diskussion über die Rolle des Meisters in der neuen Betriebsorganisation,⁷⁹ wobei teilweise Befürchtungen oder auch Hoffnungen bestanden, daß die bisherige ‘Meisterwirtschaft’ durch eine ‘Ingenieurwirtschaft’ ersetzt würde.⁸⁰ LENTZ war davon überzeugt, daß die Meister aufgrund ihrer großen Betriebskenntnis und Erfahrung unverzichtbar seien und die Schwierigkeiten mit den Meistern bei Umstrukturierungen der Betriebe weniger in deren Person als vielmehr in der mangelhaften Einbindung begründet waren.⁸¹

Generell wurden die prinzipiellen Überlegungen TAYLORS auch in Deutschland begrüßt,⁸² wobei sich schon in den 20er Jahren die später verbreitete Realisierungsform herauskristallisierte: Verschiedene Funktionen werden zwar durch verschiedene Meister wahrgenommen, aber letztendlich ist nur der „Werkstattmeister verantwortlich für alles, was in der Werkstatt passiert.“⁸³ Mitte der 20er Jahre setzte vor allem in Großbetrieben ein systematischer Rationalisierungsprozeß nach den Ideen TAYLORS ein. SCHILDBERGER zitiert die Aussage eines von ihm befragten Meisters, welche die Veränderungen verdeutlicht (vgl. Abb. 3-10).

Ende der 20er Jahre wiederholten sich mit dem Vordringen des Fließbandes nach Europa die schon bei dem Aufkommen der ‘Wissenschaftlichen Betriebsführung’ beobachteten Reaktionen der Unternehmer, die WOLDT wie folgt formulierte:

„Dann kam ein neues Stadium: Die Periode Taylor. Die Zeiten damals und heute [1927; Fließband von Ford sorgt für Aufsehen] haben eine gewisse Ähnlichkeit untereinander. Auch damals hat man aus deutschen Betriebsleiterkreisen mit Verwunderung nach Amerika geblickt. Studienreisen sind unternommen worden, um die Betriebe, die nach der neuen ‘Wissenschaftlichen Betriebsführung’ organisiert wurden, kennen zu lernen. Mit einer ganzen Taylor-Literatur von drüben sind wir beglückt worden, und es war damals Ehrensache, mit der Stoppuhr in der Faust auf den Arbeiter loszugehen.“⁸⁴

78 Lentz, J.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 6, S. 86

79 Vgl. Heyne, A.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 13, S. 202-203; o.V.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, a.a.O., S. 178-179

80 Vgl. o.V.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, a.a.O., S. 179; siehe dazu auch Kapitel 3.2.3.2

81 Vgl. Lentz, J.: Der Betriebsorganisator ..., a.a.O., S. 86-87

82 Vgl. Lutz, H.R.: Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933, S. 7-14; LUTZ stellte eine große Übereinstimmung verschiedener Autoren mit TAYLOR fest.

83 Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Der Bosch-Zünder, 10. Jg. (1928), Heft 1, S. 9

84 Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 109

„In einem geordneten Betrieb, auch in einem Großbetrieb, bestand in der Regel die Belegschaft aus 30 bis 40 Leuten für je einen Werkmeister. Diesem war die volle Verantwortung seines Betriebes oder seiner Abteilung übertragen. Die Auswahl der Arbeitsmaschinen, Einstellungsprüfung der Arbeiter, Bestimmung der Arbeitsgänge zusammen mit der Anschaffung von Hilfswerkzeugen und Vorrichtungen und nicht zuletzt die Festsetzung der Einzel- und Stücklöhne gehörten zu seinem ausschließlichen Arbeitsbereich. Nur in Einzelfällen, die eine besondere Behandlung erforderten, wurde Rücksprache mit dem Chef oder dem Abteilungsleiter genommen und dessen Zustimmung eingeholt, wobei aber die Erfahrung des Werkmeisters und sein Urteil gern gehört wurde und meistens auch für den Betrieb am förderlichsten war. [...]

Anders dagegen sieht die Stellung des Werkmeisters im rationalisierten Betrieb aus. Zur Auswahl oder Begutachtung bei der Anschaffung von Maschinen, Werkzeugen usw. braucht man den Werkmeister nicht mehr. Dazu ist die Einkaufsabteilung da. Dorthin kommen auch alle Angebote über Neuerscheinungen, die selten den Weg bis zum Werkmeister finden und oftmals gut gebraucht werden könnten. Einstellungen von Arbeitern werden vom Lohn- und Einstellungsbüro vorgenommen, und vom Werkmeister wird die Leistung für den 'von oben' besetzten Arbeitsplatz verlangt. Der unumstößliche Erfahrungssatz, daß zu jeder Arbeit die passende Maschine und zu dieser der richtige Mann gehört, und der vom Werkmeister stets beachtet wurde, kann von seiner Seite aus nicht mehr wie früher in Anwendung gebracht werden. Werkzeuge und Vorrichtungen können nur noch vom Werkmeister beantragt und vorgeschlagen werden. Wie dieselben beschaffen sein müssen und welchen Zweck sie erfüllen, bestimmt mit einem ziemlichen Aufwand an Kräften die zuständige Entwurfsabteilung. [...] Zu einer Besprechung über die zu erwartende Arbeit, Umorganisation oder sonstige Veränderungen, die irgendwelche Auswirkungen auf den Betrieb haben könnten, wird der Werkmeister fast nie mehr herangezogen und sein Urteil nicht mehr gesucht. Daß durch den Fortfall vieler kleiner Arbeiten, die den Werkmeister belasten, der heutige Werkmeister in der Lage ist, eine Belegschaft von 60 bis 80, ja sogar 100 Mann zu beaufsichtigen, ist gewiß ein Verdienst der Rationalisierung.“

Abb. 3-10: Aussage eines Meisters zur Veränderung seiner Stellung in den 20er Jahren⁸⁵

WOLDT kritisierte auch die beobachtete Reduktion neuer Ansätze wie das Produktionssystem bei Ford auf wenige Bestandteile (vor allem das Fließband), ohne die Rahmenbedingungen (Arbeitstechnik, Spezialmaschinen, ...) zu beachten.⁸⁶ Eine neue Aufgabe der Meister wird darin gesehen, einen zunehmend mechanisierten Produktionsprozeß in Gang zu halten.⁸⁷

85 Schildberger, F.: Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Berlin 1937, S. 39-40

86 Vgl. ebenda, S. 110

87 Vgl. ebenda

3.2.3.2 Substitution der Meister durch Höherqualifizierte (Ingenieure) oder gering qualifizierte Aufsichtsbeamte

Die Diskussion um die Substitution der Meister hängt eng mit dem Wert der Erfahrung angesichts einer 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' zusammen,⁸⁸ was insbesondere SCHILDBERGER anschaulich beschreibt:

„Man glaubte, in dem Schlagwort der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' die Abendröte für den 'nicht wissenschaftlichen' Werkmeister und die Morgenröte für den akademisch gebildeten, den 'wissenschaftlich' gebildeten Ingenieur anbrechen zu sehen.“⁸⁹

In der wissenschaftlich orientierten Literatur bestand dagegen weitgehende Einigkeit, daß auch „die neuzeitliche Betriebsführung auf den praktisch erfahrenen Werkmeister niemals verzichten“⁹⁰ kann. Dies wurde vor allem mit folgenden Argumenten begründet:⁹¹

- Der Meister ist weniger aufgrund seiner technischen Funktion von Bedeutung als vielmehr durch seinen unmittelbaren Kontakt zu den Arbeitern. „Der Meister stammt selbst aus dem Kreise der Arbeiterschaft, hat ihre ganzen Fragen und Anschauungen selbst miterlebt als Gleicher unter Gleichen und zwar so, daß er nicht von vorneherein die einfache Arbeit nur als Durchgangsstadium ansah.“⁹²
- „Gerade, weil er fast in den meisten Fällen in dem Werk groß geworden ist, in dem er Werkmeister ist, fühlt er sich mit diesem stark verwurzelt. Mag die Leitung häufiger wechseln, der Werkmeister bleibt meist von solchem Wechsel unberührt. Ja, er gewährleistet hierbei häufig das ungestörte Weiterarbeiten der Werkstatt.“⁹³
- Auch eine nach wissenschaftlichen Gesichtspunkten geplante Fertigung kommt aufgrund von Störungen und Flexibilitätserfordernissen nicht ohne die langjährige Erfahrung des Meisters aus.
- Bisher wurde dem Meister nicht die Gelegenheit gegeben, sich gedanklich und fachlich auf die Veränderungen vorzubereiten, da für Qualifizierungsmaßnahmen keine Zeit zur Verfügung gestellt wurde.

Neben der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' stellte BRIEFS 1934 als zweite Ursache für das Vordringen von Ingenieuren in Meisterpositionen die 'akademische Überproduktion' heraus. Die Ingenieure werden dadurch aber auch zu 'störenden Elementen', indem sie die Aufstiegschancen der gelernten Arbeiter vermindern.⁹⁴

88 Vgl. ebenda, S. 41

89 Ebenda, S. 42

90 Ebenda, S. 43

91 Vgl. u.a. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 41-42; Lutz, H.R.: a.a.O., S. 20 u. S. 37-40; Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 109-110

92 Lutz, H.R.: a.a.O., S. 38

93 Ebenda, S. 40

94 Vgl. Briefs, G.: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 47

3.2.3.3 Funktions- und Bedeutungsveränderungen des Meisters

Wie oben schon angedeutet wurde allgemein erkannt, daß der Meister nicht mehr der alleinige Kenner des Betriebes mit umfassenden Vollmachten ist, sondern nach bestimmten Anweisungen zu handeln hat. Dies ist aber nicht dahingehend zu verstehen, daß die Bedeutung des Meisters für das Unternehmen abgenommen hat.⁹⁵ LUTZ führt hierzu drei Gründe an:⁹⁶

- Der Detaillierung von Anweisungen durch das Zentralbüro sind wirtschaftliche Grenzen gesetzt, die für jeden Betrieb anders liegen. Jenseits dieser Grenzen sowie bei Störungen verbleibt dem Meister ein Dispositionsspielraum. Zudem muß jemand in der Werkstatt den Sinn und Zusammenhang der Anweisungen kennen und akzeptieren. „Wenn der Meister nicht will oder unfähig ist, nützt auch eine gute Organisation nichts.“⁹⁷
- Da bei Anweisungen die aktuellen Verhältnisse in der Werkstatt mit berücksichtigt werden müssen, ist eine Zusammenarbeit zwischen Zentralbüro und Meister erforderlich.
- Der Meister tritt der Belegschaft als Repräsentant der Betriebsleitung gegenüber - unabhängig davon, ob er eigene Anweisungen gibt oder nur Übermittler ist. Das Verhalten des Meisters ist „ausschlaggebend für den Geist der Werkstatt“ und den „Werkston.“ Der Meister muß dazu „stets die fachliche und technische Seite der Arbeiten seiner Betriebsabteilung aufs Beste beherrschen.“⁹⁸

Die Vielfalt der Aufgaben des Meisters nimmt ab, an ihre Stelle ist „die bewußte Beschränkung auf Sonderaufgaben getreten“,⁹⁹ was auch mit dem Übergang von Einzel- und Serienfertigung zur Massenfertigung zusammenhängt. Eine erste entsprechende Differenzierung bei den Aufgaben des Meisters wurde 1927 von LUDWIG vorgenommen.¹⁰⁰ Bei der Einzelfertigung, die der handwerklichen Fertigung am nächsten kommt, stehen geistig mitarbeitende Tätigkeiten im Vordergrund, arbeitsverteilende Aufgaben dienen vor allem zur Termineinhaltung, und die aufsichtsführende Tätigkeit besitzt eine untergeordnete Bedeutung. Bei der Serienfertigung kommt aufgrund der stärkeren Systematisierung des Betriebsgeschehens der Aufsichtsfunktion und der Optimierung des Arbeitsablaufes die größte Bedeutung zu. Dieser Trend wird bei der Massenfertigung noch verstärkt, der Meister „spielt dabei die Rolle des Obermaschinisten, der dauernd für das betriebssichere Arbeiten des ihm unterstellten Betriebsapparates zu sorgen hat.“¹⁰¹

95 Vgl. vorherige Kapitel sowie z.B. Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, a.a.O., S. 669; Ludwig, H.: a.a.O., S. 673

96 Vgl. Lutz, H.R.: a.a.O., S. 10-11

97 Ebenda

98 Ebenda, S. 11

99 Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, a.a.O., S. 669

100 Vgl. Ludwig, H.: a.a.O., S. 674

101 Ebenda, S. 674

Bei der Beaufsichtigungsfunktion des Meisters unterteilt LUDWIG weiter in die Beaufsichtigung der Maschinen, wozu entsprechende fachliche Fähigkeiten benötigt werden, und die Beaufsichtigung der ihm unterstellten Menschen. Im Vergleich zu FISCHER mißt LUDWIG der Menschenführung insbesondere bei Serien- und Massenfertigung eine deutlich größere Bedeutung zu.¹⁰²

Da schon Anfang der 30er Jahre neben einer Verlagerung von arbeitsvorbereitenden Tätigkeiten (Planung, Disposition) auch erste Tendenzen zur Zentralisierung der Qualitätskontrolle sowie eine zumindest teilweise Entmachtung der Meister in Lohnfragen bestanden,¹⁰³ war die Position des Meisters gegenüber den indirekten Bereichen geschwächt. Allerdings sind die sachlichen und menschlichen Anforderungen und damit auch die Bedeutung des Werkmeisters gleich hoch geblieben.¹⁰⁴

Eine andere Gefahr sah LUDWIG darin, daß zunehmend reine Aufsichtstätigkeiten als Meisterstellen bezeichnet wurden. Um den damit verbundenen Wertverlust der Meisterstellung zu verhindern, schien es unbedingt erforderlich, „daß Meisterstellen nur dort geschaffen werden, wo wirkliche verantwortungsvolle Meisterfunktionen zu erfüllen sind.“¹⁰⁵

Ein insgesamt zur damaligen Zeit nur wenig beachteter Aspekt des Funktionsverlustes der Meister wird bei BRIEFS deutlich:

„Die Arbeit des Werkmeisters - wir sehen vom fachlichen Funktionsmeister ab - bildet irgendwie ein Ganzes; er kann ihren konkreten Erfolg übersehen und in guten Leistungen die Frucht seiner Bemühungen erblicken.“¹⁰⁶

Hier wurden durch zunehmende Spezialisierung und Mechanisierung immer engere Grenzen gesetzt, wobei allerdings eine übergreifende Leitungsfunktion weiterhin erforderlich war.¹⁰⁷ Diese wurde jedoch häufig von einer dem Meister übergeordneten Ebene wahrgenommen, deren Anweisungen der Meister durchsetzen mußte.¹⁰⁸

Zusammenfassend betrachtet bestand in den 20er und 30er Jahren weitgehende Übereinstimmung darin, daß der Meister zwar einen Funktions- bzw. Aufgabenverlust, aber keinen Bedeutungsverlust erlitten hatte. Hinzu kommt, daß zwischen der Stellung des

102 Vgl. ebenda, S. 674; „Hier muß demnach die Meistertätigkeit weit über das Maß technischer Führung hinaus zur geistigen Führung werden, von der allein der Erfolg abhängt“ (ebenda).

103 Vgl. z.B. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 45 u. S. 48-56

104 Vgl. ebenda, S. 56; auch bei weiterem Vordringen der Fließbandarbeit wurde die Meisterebene nicht als gefährdet betrachtet (vgl. Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 110).

105 Ludwig, H.: a.a.O., S. 676

106 Briefs, G.: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, a.a.O., S. 49

107 Vgl. ebenda, S. 42; BRIEFS vergleicht diese Situation mit der Politik, „wo stets der eigentliche Politiker über den sonst den Staat auseinanderregierenden ‘Fachleuten’ stehen muß“ (ebenda).

108 Vgl. ebenda, S. 50; BRIEFS weist hier darauf hin, daß die Arbeiter scheinbar willkürliche Anweisungen der Meister bemängeln und daher gerne in automatisierten Betrieben arbeiten, wo die Leitung objektiviert ist (vgl. ebenda).

Meisters in der Literatur zur 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' und der betrieblichen Praxis ein deutlicher Unterschied bestand, und der Meister „noch eine weit wesentlichere Rolle [spielte], als dies in der erwähnten Literatur zum Ausdruck kommt.“¹⁰⁹

3.2.3.4 Vorbereitung der Meister auf veränderte Rollen und Aufgaben

Die Umstrukturierungen in den Betrieben erforderten Veränderungen bei den Meistern. Dabei wurden u.a. Anforderungskataloge wie z.B. bei DEBATIN aufgestellt:

„Der Meister soll anfeuernd, verschwiegen, sympathisch, menschlich, voll Selbstvertrauen, voll gesunden Menschenverstandes, energisch, vorsichtig, überlegt, bescheiden, selbstlos, fröhlich, zuversichtlich und beherrscht sein; ein Leiter voll Stoßkraft, Gesundheit, Gewissenhaftigkeit, Aufrichtigkeit, Zähigkeit, versehen mit gutem Gedächtnis und gesundem Menschenverstand.

Er soll seine Leute gerecht, geduldig, diplomatisch, gradlinig, taktvoll und fest behandeln. Gegenüber dem Arbeitgeber soll er ein Mann des Fortschritts, der Zuverlässigkeit und Intelligenz, des Vertrauens, des Fleißes, der Sparsamkeit und Findigkeit sein.“¹¹⁰

Viele der ca. 210.000 Werkmeister¹¹¹ konnten derartige Anforderungen in Verbindung mit den oben skizzierten Veränderungen von Abläufen und Strukturen nicht bewältigen:

„Der 'alte' Werkmeister in seiner etwas hausbackenen Art war dieser Entwicklung auf die Dauer nicht gewachsen. Trotz aller Bemühungen, mit dem Neuen Schritt zu halten, blieb er doch unvermeidlich konservativ in seinem Denken und wurde so die Zielscheibe fortschrittlicher Kritik.“¹¹²

Die mangelnde Anpassungsfähigkeit der Meister lag auch darin begründet, daß adäquate Aus- und Weiterbildungsaktivitäten fehlten. Aufgrund der Spezifika in der Industrie waren zudem handwerkliche Meisterprüfungen kaum von Nutzen, weshalb Forderungen nach einer Meisterschule für die Industrie aufkamen.¹¹³ Als erster Schritt wurden ab Ende der 20er Jahre vor allem in Großbetrieben, aber auch durch den Deutschen Werkmeisterverband Kurse für Meister angeboten, um Kenntnisse (fachliches Wissen), Fertigkeiten (Methodik, Anwendung der Fähigkeiten) und persönliche Eigenschaften (Charakter, Intellekt, fallweise auch 'Menschenbehandlung') zu verbessern.¹¹⁴ LUTZ wies darauf

109 Lutz, H.R.: a.a.O., S. 1

110 Debatin, O.: Der Meister, a.a.O., S. 117

111 Eine Berufszählung 1933 ergab 214.946 Werkmeister (vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 28).

112 Dauner, W.: a.a.O., S. 42

113 Vgl. Ludwig, H.: a.a.O., S. 675-676

114 Vgl. Lutz, H.R.: a.a.O., S. 14-37; Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, a.a.O., S. 670-672; Friedrich, A.: Richtlinien für Meisterkurse und Meisterertüchtigung im Werk, Berlin 1928

hin, daß derartige Kurse nicht als Einzelmaßnahmen, sondern nur als Bestandteil eines größeren „mensenwirtschaftlichen Programms“¹¹⁵ erfolgreich sein können.

Die Kurse wurden überwiegend in der Freizeit abgehalten, und 20-30 % der ursprünglichen Teilnehmer besuchten die zum Teil mehrjährigen Kursen bis zum Ende.¹¹⁶ Die Inhalte waren fast ausschließlich technischer Natur, einzige Ausnahme bildete z.B. bei Bosch das Fach 'Betriebsorganisation und Arbeiterfragen' mit insgesamt 6 von 270 Unterrichtsstunden. Hintergrund der fachlichen Ausrichtung war die Überzeugung, daß sich kein Meister ohne fachliche Ausbildung und Überlegenheit durchsetzen kann. Demgegenüber wurde zwar die Persönlichkeit als Erfolgsfaktor betont, jedoch die Anforderungen an die Führungseigenschaften als von 'normalen' Facharbeitern erfüllbar eingeschätzt.¹¹⁷

Während in Deutschland die Weiterbildungsveranstaltungen für Meister vorwiegend in Form traditioneller Unterrichtsmethoden durchgeführt wurden, existierten in den USA schon Ende der 20er Jahre Ansätze zur gegenseitigen Qualifikation in moderierten Workshops.¹¹⁸ Neben fachlichen Fragestellungen wurden dort auch Führungsfragen verstärkt thematisiert.¹¹⁹ Dabei standen folgende Ziele im Vordergrund:¹²⁰

- rechtes Verständnis für die Arbeit des Werksganzen, welchem der Meister angehört, zu wecken;
- ungefähre Kenntnis der Pflichten aller Werksabteilungen zu übermitteln;
- Kenntnisse in wichtigen Fragestellungen der Betriebsleitung zu geben;
- praktische Psychologie in ihrer Anwendung auf Menschenbehandlung zu erörtern;
- elementare Kenntnis der Wirtschaftslehre zu vermitteln;
- soviel Kenntnis der Wissenschaften und der Theorien, die den Arbeitsmethoden zugrunde liegen, welche in der Abteilung des Meisters angewendet werden, zu lehren, daß dieser die Gründe für diese Methoden verstehen kann.

Für den Erfolg derartiger Kurse war die Person des Kursleiters von besonderer Bedeutung. Er sollte im Hintergrund bleiben und die Meister sich selbst qualifizieren lassen.¹²¹

115 Lutz, H.R.: a.a.O., S. 18

116 Vgl. ebenda, S. 16

117 Vgl. Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, a.a.O., S. 672; fachliche Überlegenheit bezieht sich weniger auf die Arbeitsausführung als vielmehr auf seine Fähigkeit zur Problemerkennung und -lösung sowie seinen Überblick (vgl. ebenda, S. 669).

118 Vgl. o.V.: Letting Foremen Teach Themselves - Free Conference Method in Small Groups, in: The Iron Age, 119. Jg. (1927), Heft 15, S. 1057-1059; die zentrale Bedeutung des Moderators wird hervorgehoben (vgl. ebenda, S. 1057).

119 Vgl. ebenda, S. 1058; in Deutschland gab es Ende der 20er Jahre Ansätze zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Meister (Dienstbesprechungen oder 'Meisterkonferenzen'), die teilweise als Plattform für die Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt wurden (vgl. Lutz, H.R.: a.a.O., S. 21-22).

120 Vgl. Lutz, H.R.: a.a.O., S. 26

121 Vgl. o.V.: Letting Foremen Teach Themselves, a.a.O., S. 1057-1059

Die wesentlich breitere Anlage von Kursen für betriebliche Führungskräfte in den USA wurde außerhalb wissenschaftlicher Publikationen nicht aufgegriffen.

3.2.3.5 Stellung des Meisters zwischen Unternehmensleitung und Arbeitern

Bedingt durch wachsende Betriebsgrößen und eine zunehmende Distanz des Meisters zur Unternehmensleitung wurde die frühere Rolle als Stellvertreter des Unternehmers obsolet. Der Meister nahm zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine Zwischenstellung ein. Tendenzen zur Arbeiterschaft bestanden durch seine Herkunft sowie der unmittelbaren Verknüpfung der wirtschaftlichen Stellung von Meister und Arbeiter. Andererseits stand er gegenüber dem Arbeitgeber in der Verantwortung und besaß in der Regel dessen Vertrauen.¹²² Diese Problematik der Stellung des Meisters wird u.a. bei FISCHER deutlich:

„Gerade der Wirkungskreis, in dem er steht, bringt Fragen auf und schafft unter Umständen Konflikte, die für andere in ähnlicher Doppelstellung [als Vorgesetzter und Untergebener] Tätige überhaupt nicht oder nicht in dieser Schärfe bestehen.“¹²³

Demgegenüber vertrat DEBATIN die Auffassung, daß sich aus der Stellung des Meisters keine Probleme ergeben, da einerseits weder Arbeiter noch Unternehmer ihn zu einer Parteinahme zwingen, andererseits der Meister sich dem Betrieb bzw. dem Unternehmen verpflichtet fühlt und dessen Interessen im Sinne eines langfristigen Erfolges vertritt.¹²⁴

3.2.4 Schlußfolgerungen

Die Situation in den 20er Jahren war von neuen Ansätzen geprägt, wobei sich im Hinblick auf arbeitsorganisatorische Fragestellungen Parallelen zur aktuellen Diskussion finden:

- In vielen Unternehmen wurden Studienreisen ins Ausland durchgeführt, um augenscheinlich erfolgreichere Konzepte zu studieren und zu übertragen. Spezifische Rahmenbedingungen wurden oftmals nicht erkannt und - vor allem in der „Wald- und Wiesenliteratur“¹²⁵ - kaum berücksichtigt.
- Die unreflektierte Übernahme von neuen Konzepten bzw. wenigen Schlagwörtern der Konzepte führte zu großen innerbetrieblichen Problemen, für die vor allem die Meisterebene verantwortlich gemacht wurde.

¹²² Vgl. Ludwig, H.: a.a.O., S. 675-676

¹²³ Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, a.a.O., S. 669

¹²⁴ Vgl. Debatin, O.: Der Meister, a.a.O., S. 115-117; die gleiche Auffassung vertrat SCHILDBERGER (vgl. Schildberger, F.: Die Wandlungen ..., a.a.O., S. 16).

¹²⁵ Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, a.a.O., S. 110

- Die Meister wurden in der Regel nicht in die sie betreffenden Änderungen eingebunden und konnten sich daher nicht entsprechend vorbereiten. Die entstehende Unsicherheit führte zu Gegenreaktionen, weswegen die Meister pauschal als konservativ sowie veränderungsunwillig und -fähig bezeichnet wurden.
- Fundierte und situationsgemäße Qualifizierungsmaßnahmen für Meister existierten nur auf dem Papier oder ansatzweise in Großbetrieben. Statt dessen wurde eine Substitution der Meister durch Höherqualifizierte propagiert.

Allgemeine Übereinstimmung bestand in der Einschätzung, daß der Meister zwar einen Funktions- bzw. Aufgabenverlust hinnehmen mußte, aber keinen Bedeutungsverlust erlitten hat. Dies wird durch die Feststellung untermauert, daß der Meister in den Unternehmen eine wesentlich stärkere Stellung besitzt, als dies in der Literatur zum Tragen kommt. Damit wird deutlich, daß u.a. die Bedeutung des Erfahrungswissens der Meister für die Unternehmen in der Literatur oft unterschätzt wird. Im einzelnen ergeben sich für die Stellung und Aufgaben der Meister sowie die Führungsstruktur¹²⁶ folgende Erkenntnisse:

□ Stellung des Meisters im eigenen Arbeitsbereich

Der Meister ist weiterhin verantwortlich für die qualitativen und quantitativen Ergebnisse in seinem Bereich und ist Ansprechpartner für Bereichsexterne. Er ist in der Regel deutlich höher qualifiziert als seine Mitarbeiter und hat weitgehende Kompetenzen in seinem Bereich. Einschränkungen hinsichtlich der Personalfragen werden bei der Einstellung/Entlassung deutlich, wo er höchstens noch Mitwirkungsrechte besitzt. Erstmals wurde die Bedeutung des Meisters als Vermittler zwischen Arbeitern und Unternehmensleitung erwähnt.

□ Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen

Die integrative Leitung der Produktion bzw. eines Produktionsbereiches wurde vom Meister auf übergeordnete Instanzen verlagert; der Meister war damit kein Mitglied der Unternehmensleitung mehr und erhielt eine Position zwischen Arbeitern und Leitung. Technisch-organisatorische Funktionen wurden zum Teil von Vorgesetzten wahrgenommen, was die Stellung des Meisters ihnen gegenüber verschlechterte. Auch eine Einbindung des Meisters in bereichsübergreifende Aktivitäten war kaum vorhanden. Die Bildung von Stabsstellen befand sich erst im Anfangsstadium, so daß hier - sofern indirekte Bereiche vorhanden waren - der Meister eine starke Position besaß. Durchgriffsmöglichkeiten der indirekten Bereiche auf einzelne Mitarbeiter bestanden nicht. Überlegungen zur Substitution des Meisters durch Ingenieure wurden zwar in Fachkreisen diskutiert, hatten aber offensichtlich keine spürbaren Auswirkungen auf die Stellung des Meisters in den Unternehmen.

¹²⁶ Die Arbeitsstrukturen entsprechen zumindest für die Massen- und Großserienproduktion weitgehend den in Abb. 2-17, Abb. 2-18 und Abb. 2-19 (S. 39-41) unter 'Fordismus' aufgeführten (Ausnahme: Fließband).

□ Aufgaben des Meisters

Hinsichtlich der einzelnen Aufgaben des Meisters fehlen weitgehend Hinweise zum Zeitbedarf und Bedeutung. Deutlich wurde, daß Beaufsichtigungsfunktionen der Meister sowohl bezüglich der Maschinen als auch der unterstellten Arbeiter immer stärker zunahmen, während planende, dispositive und qualitätsbezogene Aufgaben reduziert wurden. Zum Teil wurde davor gewarnt, reine Aufsichtstätigkeiten als Meisterstellen zu deklarieren, um eine Verwässerung des Meisterstatus zu verhindern. Vor dem Hintergrund der beginnenden Aufgabenverlagerung auf übergeordnete Instanzen und indirekte Bereiche wurde deutlich, daß die Aufgaben des Meisters nicht nur in seinen technischen Funktionen, sondern auch in der sozialen Betreuung der Arbeiter liegen.

□ Führungsstruktur

Die Führungsstruktur orientierte sich weitgehend am klassischen Ein-Linien-System. Die wichtigsten Koordinationsinstrumente waren persönliche Anweisungen und Macht. Ansätze zur Delegation oder Formen der Mitarbeiterpartizipation waren nicht vorhanden. Hinsichtlich des Führungsstils ist bedingt durch erste Anzeichen einer Vermittlerfunktion des Meisters eine Tendenz vom autoritären zum patriarchalischen Stil erkennbar.

3.3 Studien zur Auslagerung von Meisterfunktionen in indirekte Bereiche

Wie im vorhergehenden Kapitel skizziert, resultierte in Deutschland aus den Überlegungen TAYLORS vor allem die Auslagerung ehemaliger Meisterfunktionen in indirekte Bereiche. Bedingt durch die Zeit des Nationalsozialismus und den Zweiten Weltkrieg wurden derartige Veränderungen in den meisten Unternehmen erst in den 50er Jahren realisiert. Auch die hierzu vorliegenden Studien stammen vorwiegend aus dieser Zeit:

- Zumstein, J.: Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, Diss., Zürich 1951;
- Lepsius, M.R.: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, München 1954;
- Dauner, W.: Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt - eine soziologische Studie über den Werkmeister im industriellen Großbetrieb, Diss., Hamburg 1955;
- Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969;¹²⁷
- Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd. 24, Köln, Opladen 1964.¹²⁸

In allen Studien stehen organisatorische Fragen der Rationalisierung im Vordergrund, die vorwiegend durch eine zunehmende Zentralisierung von Planungs- und Steuerungs-

¹²⁷ Die Studie von AMSLER fällt zeitlich aus dem Rahmen. Dies ist durch die spezifische Situation der Betriebe in der Schweiz (fast keine Massenfertigung) zu begründen, in denen sich Zentralisierungstendenzen wesentlich später als in Deutschland einstellten.

¹²⁸ Die zugrundeliegenden empirischen Untersuchungen wurden Ende der 50er Jahre durchgeführt.

funktionen geprägt sind.¹²⁹ Daneben weist WIEDEMANN auf die durch Rationalisierungsmaßnahmen und die höhere Transparenz des Produktionsprozesses (durch Betriebsdatenerfassung u.a.) drastisch reduzierten Zeitreserven von Mitarbeitern und Meistern hin.¹³⁰

Im folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Studien angeführt, um daraus Schlußfolgerungen für die eigene Arbeit abzuleiten. Die Beschreibung der einzelnen Studien wird in Anhang I¹³¹ vorgenommen.

3.3.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen

Außer DAUNER, der sich auf die Daten von LEPSIUS stützt und diese zum Teil anders interpretiert, führten alle Autoren der genannten Studien eigene empirische Erhebungen durch. Im Vordergrund stand dabei die Befragung der Meister, ergänzend wurden Experten wie Vertreter von Verbänden und Gewerkschaften, Mitarbeiter oder die direkten Vorgesetzten interviewt. Hinsichtlich der untersuchten Unternehmen ist eine große Bandbreite bezüglich Branche und Größe zu beobachten, was sich allerdings auf die Ergebnisse nur geringfügig auswirkte.

3.3.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur

Die Arbeits- und Führungsstrukturen in den untersuchten Betrieben werden von den Autoren der Studien kaum thematisiert, was darauf schließen läßt, daß traditionelle arbeitsteilige Organisationsformen vorliegen. Zu erwarten sind daher eine große horizontale und vertikale Spezialisierung sowie Einzelarbeitsplätze. Die Größe der Meisterbereiche schwankt je nach Branche und Betriebsgröße von unter 10 bis über 100 Mitarbeiter, wobei größenabhängig Vorarbeiter zur Unterstützung der Meister eingesetzt werden.

In allen Studien wurde beobachtet, daß sich durch die Bildung von Stabsstellen deutliche Veränderungen für die Meisterebene ergeben. Dies steht scheinbar im Gegensatz zur Auffassung von BAHRDT, daß die Stabsstellen in den allermeisten Fällen keine Wandlung des Führungssystems verursachen, sondern bloßes, außerhalb der Hierarchie stehendes 'Anhängsel' der Linienorganisation seien.¹³² Hier werden Unterschiede zwischen den formalen Strukturen, nach denen in der Regel die Stäbe keine Weisungsbefugnis besitzen, und der praktischen Umsetzung, wo häufig zumindest in größeren Betrieben eine faktische Weisungsbefugnis vorherrscht, offensichtlich.

129 So weist WIEDEMANN darauf hin, daß die organisatorische Rationalisierung einen erheblich stärkeren Wirkungsgrad aufzuweisen hat als die kostenträchtige technische Rationalisierung durch Mechanisierung und Automatisierung (vgl. Wiedemann, H.: Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb, Opladen 1974, S. 11).

130 Vgl. ebenda, S. 13-22

131 Siehe S. VIII

132 Vgl. Bahrdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 129

Die beobachtete Übertragung verschiedener Funktionen von der Linie in Stabsstellen¹³³ führt nach ZUMSTEIN zu einer „Verbeamtung“¹³⁴ und erhöhter Schwerfälligkeit des Betriebes, weil kurzfristige Reaktionsmöglichkeiten verloren gehen. Die neue Organisation mit der Dominanz der Stabsfunktionen gegenüber den operativen Produktionsbereichen wird am besten bei DAUNER deutlich, der zwischen ‘Leitungsbetrieb’ und ‘Betriebsleitung’ differenziert (vgl. Abb. 3-11). Zum Leitungsbetrieb gehören auch Stäbe, die „im formalen Sinn keine Vorgesetzten des Werkmeisters sind, diesem in bestimmten, meist scharf abgegrenzten Funktionsbereichen doch Anweisungen und Befehle geben.“¹³⁵ Der Meister gehört auch nicht der Betriebsleitung an, da Leitung „stets eine gewisse Freiheit in der Disposition und Führung von Untergebenen“ bedeutet und nur „in einer gewissen Distanz vom Produktionsort“¹³⁶ möglich ist - beides Forderungen, die für den Meister höchstens zum Teil zutreffen. Wesentliche Funktion des Meisters ist die Transformation der Vorgaben des Leitungsbetriebes und der Betriebsleitung in Leistungen des Werkstattbetriebes.

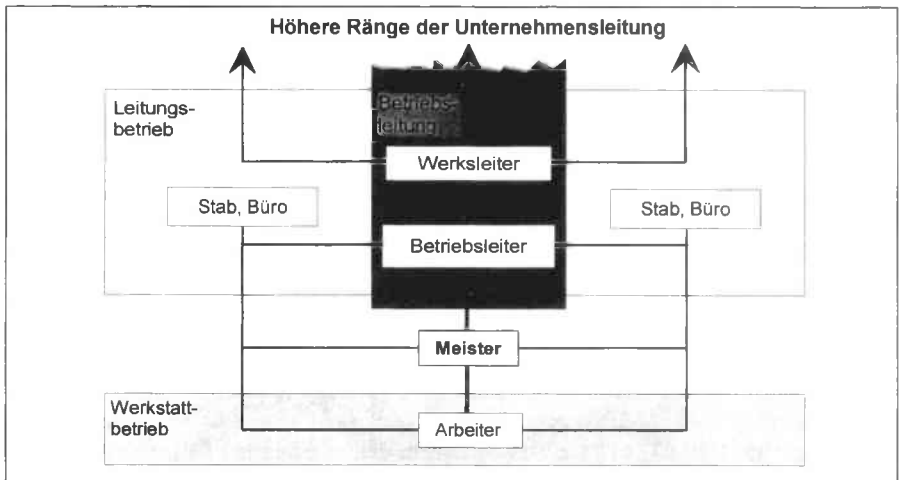


Abb. 3-11: Position des Meisters zwischen Leitungs- und Werkstattbetrieb sowie der Betriebsleitung¹³⁷

133 Als Hauptmerkmale eines Stabes werden genannt: Unterstützungs- und Entlastungsorgan einer Linieninstanz, Beratungstätigkeit, keine personellen Kompetenzen außerhalb seines eigenen Bereiches (vgl. Staerkle, R.: Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961, S. 40, S. 52 u. S. 112).

134 Zumstein, J.: a.a.O., S. 84

135 Dauner, W.: a.a.O., S. 30

136 Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 33

137 Abbildung aus Dauner, W.: a.a.O., S. 31; hier wird die doppelte Puffersituation des Meisters deutlich, die auch von WIEDEMANN (vgl. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln 1964, S. 90) und später u.a. von FISCHER thematisiert wurde (vgl. Kap. 2.2.2.1).

Ansätze zur Delegation von Befugnissen an die ausführende Ebene wurden bei keiner der Studien beobachtet, bei DAUNER werden diese explizit abgelehnt.¹³⁸

3.3.3 Stellung des Meisters

Die Stellung des Meisters ist zunächst durch seine lange Betriebszugehörigkeit geprägt, wodurch die erforderliche Kontinuität in der Fertigung gewährleistet ist.¹³⁹ Aus dieser Position heraus resultiert eine konservative Einstellung, die sich u.a. in Widerständen gegen Veränderungen äußert.¹⁴⁰

3.3.3.1 Stellung im eigenen Bereich

Zur Stellung des Meisters im eigenen Bereich werden in den vorliegenden Studien verschiedene, nachfolgend skizzierte Elemente thematisiert.

□ Autorität des Meisters

Mit der Verlagerung von Funktionen auf Stabsstellen ist ein Autoritätsverlust für den Meister verbunden. Er hat keine 'eigene' Autorität mehr, sondern verkörpert die Autorität des Leitungsbetriebes und gibt dessen Anordnungen weiter.¹⁴¹ Nach DAUNER ergeben sich für die Mitarbeiter keine Unterschiede zwischen Anordnungen aufgrund betrieblicher Autorität und Anordnungen durch 'eigene' Autorität.¹⁴² Vielmehr bedeutet der Verlust an 'eigener' Autorität eine Entlastung für den Meister, da das 'System' die Rolle des 'Antreibers' und 'Ausbeuters' übernimmt.¹⁴³ Demgegenüber weist LEPSIUS auf einen Autoritätsverlust des Meisters hin, wenn dieser nur noch wenige eigene Entscheidungen treffen kann und die Mitarbeiter feststellen, daß der Meister „nichts mehr zu sagen hat.“¹⁴⁴

Des weiteren wird in den Studien diskutiert, inwiefern die fachliche Autorität des Meisters als Legitimationsgrundlage für seine hierarchische Stellung dienen kann. Weitgehende Einigkeit besteht dahingehend, daß ein gewisses technisches Können eine „conditio sine qua non“¹⁴⁵ für die Autorität des Meisters darstellt und überlegene Fachkenntnis-

138 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 82-95

139 Vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 75

140 „Der konservative Werkmeister, der sich beharrlich gegen jede Neuerung sträubt, ist keine Fiktion, sondern in allzu vielen Betrieben eine Realität“ (ebenda, S. 75; vgl. dazu auch Dauner, W.: a.a.O., S. 66).

141 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 47

142 Vgl. ebenda, S. 104

143 Vgl. ebenda, S. 50-53

144 Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 34

145 Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 37

se die Autoritätsausübung vereinfachen.¹⁴⁶ Nach DAUNER reichen gute Fachkenntnisse aus, da ein fachlich guter Meister sich die notwendigen Führungskompetenzen automatisch aneignet.¹⁴⁷ Demgegenüber wird vor allem bei WIEDEMANN, der vorwiegend Betriebe untersucht hat, die parallel zur organisatorischen Rationalisierung auch Mechanisierungsaktivitäten durchführten, deutlich, daß eine fachliche Überlegenheit des Meisters immer weniger vorhanden ist. Der Meister besitzt dadurch keine unangefochtene technische Autorität mehr, wie sie von den Mitarbeitern und auch der Unternehmensleitung erwartet wird.¹⁴⁸ Hier berichtet WIEDEMANN von den Problemen vieler Meister, die fachliche Überlegenheit ihrer Mitarbeiter an deren Arbeitsplätzen anzuerkennen,¹⁴⁹ während einige der von AMSLER befragten Meister den Bedeutungsrückgang fachlicher Anforderungen erkannt haben und ihren Schwerpunkt auf Anforderungen, die ihr Führungsverhalten und ihren Charakter betreffen, setzen.¹⁵⁰

Analog zur unterschiedlichen Einschätzung der Bedeutung der fachlichen Kompetenz für die Stellung des Meisters bestehen hinsichtlich der Bewertung der 'Menschenführung' deutliche Differenzen. ZUMSTEIN, LEPSIUS, AMSLER und WIEDEMANN kritisieren eine rein mechanistische Betrachtung des Menschen, wie sie durch TAYLOR vorgenommen wurde und auch bei DAUNER vertreten wird, und messen der Führungsaufgabe des Meisters große Bedeutung bei.¹⁵¹ Der Meisterbereich ist nicht nur als technisch-organisatorische Einheit von Bedeutung, sondern bildet das überschaubare soziale Umfeld des Arbeiters im Industriebetrieb. Damit gewinnt die Vermittlungsfunktion des Meisters zwischen seinen Mitarbeitern und der restlichen Organisation an Bedeutung. Dementsprechend wird bei WIEDEMANN im krassen Gegensatz zu DAUNER die Fähigkeit der Menschenführung zur zentralen Legitimation des Meisters gegenüber den Arbeitern. WIEDEMANN glaubt sogar zu erkennen - und damit steht er im Widerspruch zu allen anderen betrachteten Studien, daß fachliche Aspekte bei der Rekrutierung von Meistern keine große Rolle mehr spielen.¹⁵² Die empirischen Ergebnisse der verschiedenen Studien lassen allerdings darauf schließen, daß DAUNER mit seinen Überzeugungen den

146 Vgl. ebenda, S. 37-38

147 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 121; um seine Aufgaben zu bewältigen, benötigt der Meister vor allem „praktische Erfahrung in der Arbeit seiner Werkstatt“ (ebenda, S. 112). Eine „Führerqualifikation, die unabhängig von der sachlichen Erfahrung und dem praktischen Können des Werkmeisters bestünde und zusätzlich zu diesen sachlichen Eigenschaften als Voraussetzung für seine Befähigung, einer Werkstatt vorzustehen,“ ist nicht erforderlich, der Meister setzt sich ohnehin „vor allem auf Grund seiner sachlichen Erfahrung und seines sachlichen Könnens in der Werkstatt durch“ (ebenda, S. 115).

148 Viele Mitarbeiter wehren sich gegen die verbreitete Verfahrensweise, Kollegen ohne spezielle Ausbildung zum Meister zu ernennen, weil diese die erwartete fachliche Unterstützung nicht bieten können (vgl. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 96).

149 Vgl. ebenda, S. 93-96

150 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 51

151 Vgl. u.a. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 79; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 63 u. S. 167; Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 180; Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 51 u. S. 232

152 Vgl. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 92

Auffassungen vieler Entscheidungsträger in den Betrieben näher steht als diejenigen Autoren, welche die sozialen Fähigkeiten des Meisters als entscheidend hervorheben.

❑ Kompetenzen in Personalfragen

Bei den Personalfragen wird deutlich, daß hier zwar der Meister nicht mehr alleinige formale Entscheidungsbefugnisse besitzt,¹⁵³ aber faktisch weiterhin großen Einfluß durch Mitwirkung bei Einstellung/Entlassung, Entlohnung (mittelbare Macht u.a. durch Arbeitsverteilung) und Beförderung hat.¹⁵⁴

❑ Verantwortung und Kompetenzen

Bei allen Studien wird das zunehmende Mißverhältnis zwischen Kompetenzen und Verantwortung des Meisters deutlich. Während weiterhin eine uneingeschränkte Verantwortung für die Quantität und Qualität der Leistungsergebnisse besteht, wurden vor allem die Dispositions- und Steuerungskompetenzen des Meisters stark reduziert.¹⁵⁵ Dies wird u.a. an einer Zusammenstellung der wesentlichen Aufgaben der Arbeitsvorbereitung aus dem Jahre 1962 deutlich:¹⁵⁶

- Erstellen von Plänen, die Verfahren und Arbeitsreihenfolge festlegen;
- rechtzeitiges Bereitstellen aller erforderlichen Unterlagen (Stücklisten, Zeichnungen, Montagepläne, ...);
- Bestimmung der eingesetzten Maschinen und deren Vorschübe, Drehzahlen u.a.;
- Bereitstellen von Arbeitsplänen;
- Durchführung von Arbeitsstudien;
- Beschaffung der Akkordunterlagen.

❑ Auswirkungen der Einrichtung von Betriebsräten

In verschiedenen Studien wird auf die Rolle der in vielen Unternehmen aufgrund des Betriebsverfassungsgesetzes von 1952 eingerichteten Betriebsräte hingewiesen. Hier wurde ein Gegengewicht der Arbeiter zur Unternehmensleitung geschaffen, das wesentliche Aufgaben des Meisters bei der Vermittlung zwischen Arbeitern und Management übernimmt. Für DAUNER führt dies zu einer Stärkung der Stellung des Meisters, weil dieser besser die Interessen des Unternehmens vertreten kann und damit von seinem

153 So haben beispielsweise nur noch 18 der 265 von AMSLER befragten Meister Entscheidungskompetenzen bei Personaleinstellungen und -entlassungen (vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 61).

154 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 63; Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 98; ZUMSTEIN weist darauf hin, daß dem Meister 'Sanktionskompetenzen' verbleiben müssen, um die Betriebsdisziplin sicherzustellen (vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 72-74).

155 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 1, S. 9, S. 57, S. 61; Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 84

156 Vgl. Kortzfleisch, G.v.: Betriebswirtschaftliche Arbeitsvorbereitung, Berlin 1962, S. 18

Loyalitätskonflikt entlastet wird.¹⁵⁷ Demgegenüber bedeutet die Einrichtung von Betriebsräten für LEPSIUS und WIEDEMANN eine Konkurrenz zur Vermittlungsposition des Meisters.¹⁵⁸

In allen Untersuchungen werden die beträchtlichen Unterschiede sowohl bezüglich der Stellung und Aufgaben des Meisters als auch in dessen Einstellungen und dem resultierenden Verhalten festgestellt. Daher ist offensichtlich, daß kein einheitliches Funktionsbild des unmittelbaren Vorgesetzten in der Werkstatt existiert, sondern allenfalls tendenzielle Aussagen möglich sind.¹⁵⁹ LEPSIUS unterscheidet verschiedene Typen von Meistern, deren Abgrenzung dem - deutlich später publizierten - aufgabenorientierten und personenorientierten Führungsstil bei BLAKE und MOUTON (vgl. Kap. 2.3.3) ähnelt und als 'Einstellungsstil' bezeichnet wird. Dieser Einstellungsstil beeinflusst das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und den indirekten Bereichen und wirkt sich damit auf die soziale Stellung des Meisters und die Aufgabenverteilung aus.¹⁶⁰ Daher können Stellung und Aufgaben des Meisters auch in strukturell und technologisch ähnlichen Meisterbereichen stark voneinander abweichen.

Zusammenfassend ist offensichtlich, daß sich die Stellung des Meisters im eigenen Bereich verschlechtert hat,¹⁶¹ was auch in Abb. 3-12 sichtbar wird. Die neue Situation wird am besten anhand einer Aussage eines von LEPSIUS befragten Meisters deutlich:

„Für seine Abteilung ist der Meister nicht mehr der Kapitän, aber der Meister ist der Steuermann.“¹⁶²

Der Meister hat zwar immer noch eine machtvolle Position in seinem Bereich, aber er ist nicht mehr Befehlsgeber, sondern Befehlsübermittler und -durchsetzer. Vor allem bei der Befragung von AMSLER wurde deutlich, daß dieser Kompetenzverlust bedingt durch die langsame Entwicklung von den Meistern selbst nicht so stark wahrgenommen wird wie von Außenstehenden (Mitarbeiter, Vorgesetzte, ...).¹⁶³

157 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 72-76

158 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 35 und Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 98

159 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 5; Dauner, W.: a.a.O., S. I

160 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 86-91

161 Ein weiteres Indiz hierfür ist, daß die Arbeitszufriedenheit der Meister durch die von AMSLER befragten oberen Führungskräfte und Meisterschüler wesentlich geringer eingeschätzt wird als von den Meistern selbst. Die objektive Situation der Meister stellt sich offensichtlich negativer dar als dies von ihnen selbst empfunden wird (vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 199).

162 Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 35

163 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 69-70

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Einschätzung	Tendenz
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja	↔
- 'eigene' Autorität	mittel bis gering (♣*)	↘
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	mittel	↗
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	↘
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	↘
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering bis hoch (♣*)	↘
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung, faktisch Entscheidung	↔
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	in der Regel höher (♣*)	↘
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	hoch	↔
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch	↔
- Höhe der Verantwortung in Relation zu den Kompetenzen	eher zu hoch (♣*)	↗
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ♣*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↗ stärker; ↗ eher stärker; ↔ gleich; ↘ eher schwächer; ↘ schwächer		

Abb. 3-12: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich
(Zusammenfassung der betrachteten Studien)

3.3.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen

Die Veränderungen der Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen werden vor allem durch die Ausweitung der indirekten Bereiche bestimmt. LEPSIUS geht davon aus, daß der Meister in dem Maße an Einfluß im Betrieb verliert, wie die Verlagerung von Aufgaben planende und beschließende Funktionen betrifft.¹⁶⁴ Im folgenden werden wesentliche Aspekte der veränderten Stellung im Gesamtunternehmen thematisiert.

□ Stellung gegenüber indirekten Bereichen

Während in den konzeptionellen Teilen der Studien gefordert wird, daß die Stäbe nur unterstützende Funktion besitzen sollen,¹⁶⁵ wird bei den empirischen Ergebnissen

¹⁶⁴ Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 34

¹⁶⁵ Vgl. z.B. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 34-35; Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 123; beide Autoren warnen davor, daß ein zu weites Vordringen der Stäbe in die Kompetenzen der Linie kontraproduktiv ist: „Man muß sich [...] fragen, ob die Meister nicht sachlich recht haben, ob es bei dem Vordringen der Stäbe nicht ein Optimum gibt, dessen Überschreitung genau das Umgekehrte bewirkt, daß nämlich die Produktion gehemmt anstatt beschleunigt wird“ (Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 123).

deutlich, daß sie faktisch eine Weisungsbefugnis ausüben.¹⁶⁶ Der Kompetenzverlust des Meisters gegenüber den Stäben wird mit zunehmender Betriebsgröße höher, da hier die Tendenz zur Aufgabenverlagerung größer ist und die Stabsstellen spezialisierter sind.¹⁶⁷ Da die Stäbe zudem für die Umsetzung und Konsequenzen ihrer Anordnungen nicht verantwortlich sind, fördert auch dies die Divergenz zwischen Verantwortung und Kompetenzen des Meisters. Hinzu kommt, daß der Meister bei den Anordnungen der Stabsstellen immer häufiger übergangen wird:

„Das kann aber nicht auf die Dauer getan werden, ohne zu Schädigungen zu führen. Jeder Kurzschluß des Meisters schwächt dessen Position, beweist einen Mangel an Vertrauen und verletzt. Kurzschluß ist immer Desavouierung oder Kaltstellung, reduziert die Autorität des Vorgesetzten und verleitet zu Indisziplin. Es darf für den Arbeiter keine anderen 'Beziehungen' geben, als diejenigen über den direkten Vorgesetzten.“¹⁶⁸

Diese problematische Situation der Meister wird von den Unternehmensleitungen kaum gesehen, zumal auch das Management die Aufsichts- und Kontrollfunktionen stark hervorhebt.¹⁶⁹ Zwischen dem Meister und den indirekten Bereichen ergeben sich unter diesen Rahmenbedingungen vielfältige Probleme der Zusammenarbeit. Aus der Sicht des Meisters existieren für alle Fragen Spezialisten, die größere fachliche Kenntnisse besitzen und entweder selbst Befehle erteilen oder die Handlungen des Meisters genau überwachen.¹⁷⁰ Zudem müssen sich Stabsstellen dadurch legitimieren, daß sie Fehler und Probleme in der Linie aufdecken und der Betriebsleitung melden, obwohl vieles vor Ort mit dem Meister geregelt werden könnte.¹⁷¹ Der Meister betrachtet sich aufgrund des massiven Eingriffes in die eigene Autonomie als natürlicher Verbündeter der Arbeiter gegen die Stabsstellen, zumal auch die Arbeiter durch höhere Determinierung der Arbeit, die Reduzierung von Zeitreserven und erhöhte Kontrolle den Stäben eher negativ gegenüberstehen.¹⁷²

Zusammenfassend ist festzustellen, daß die indirekten Bereiche durch ihre Eingriffsmöglichkeiten in die Fertigung faktisch in den meisten Fällen keine reine Stabsfunktion ausübten. Vielmehr - so könnte man in Anlehnung an TAYLOR bemerken - wurde der Meister selbst von verschiedenen 'Funktionsmeistern' geführt.

□ Stellung gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten

Die soziale Stellung des Meisters gegenüber den indirekten Bereichen und auch seinen Mitarbeitern hängt wesentlich von der Förderung und Unterstützung durch den direkten

166 Vgl. ebenda, S. 86-87

167 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 105-107

168 Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 70

169 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 81-84

170 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 55-56

171 Vgl. ebenda, S. 60

172 Vgl. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 91

Vorgesetzten (insbesondere, wenn dieser auch den indirekten Bereichen vorsteht) ab. Fehlende Anerkennung seitens des Managements schlägt sich häufig in fehlender Autorität gegenüber den Mitarbeitern nieder. Dies ist auch unter dem Aspekt relevant, daß der Meister keine 'eigene' Autorität besitzt, sondern nur die Anweisungen anderer Stellen weitergibt.¹⁷³

Die erforderliche Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten ist nur zum Teil gegeben, zumal auch diese einen Bedeutungsverlust des Meisters bekunden.¹⁷⁴ Durch die weitgehende 'Reduzierung zur Aufsichtskraft' wird die Stellung des Meisters gegenüber seinen Vorgesetzten zusätzlich geschwächt, zumal das 'Extrem der funktionalen Arbeitsteilung' ohne Werkmeister auskommt.¹⁷⁵

□ Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten

Die Einbindung der Meister in bereichsübergreifende Aktivitäten wird in den Studien kaum thematisiert. Bei AMSLER wird deutlich, daß die Meister über die anstehenden Zentralisierungs- und Spezialisierungsmaßnahmen zwar informiert wurden, aber kaum Einflußmöglichkeiten besaßen.¹⁷⁶ Auch vor diesem Hintergrund sind die festgestellten Widerstände der Meister gegen Neuerungen verständlich.

□ Gefahr der sozialen Isolation der Meister

Ein weiteres Problem der betrieblichen Stellung des Meisters, das in allen Studien festgestellt wurde, besteht darin, daß sie häufig zu einer sozialen Isolation führt. LEPSIUS und DAUNER weisen auf das Distanzverhältnis zwischen Meister und Belegschaft hin.¹⁷⁷ Es bestehen nur wenige private Kontakte außerhalb der Arbeitszeit, und dies obwohl ca. die Hälfte der Meister als Arbeiter in ihrem Bereich begannen und bis zur Ernennung zum Meister oftmals mehr als zehn Jahre tätig waren. Gründe hierfür werden u.a. darin gesehen, daß der Meister durch Autoritätsausübung, Einstellung zur Arbeit, beruflicher Sicherheit u.a. eher mit der nächsthöheren Ebene verbunden ist als mit den Arbeitern.¹⁷⁸ Da die Vorgesetzten des Meisters aber in der Regel aus einer anderen sozialen Schicht stammen, bestehen auch hier kaum Kontakte.¹⁷⁹ Die Isolation wird zudem dadurch begünstigt, daß die Position eines Meisters nur Endpunkt (für Arbeiter) oder Anfangspunkt (für die in der Regel einer anderen sozialen Schicht angehörenden Ingenieure) einer Karriere sein kann.¹⁸⁰ Für die in den Studien betrachteten Meister bestehen daher keine Aufstiegsmöglichkeiten.¹⁸¹ Soziale Kontakte beschränken sich, zumindest

173 Vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 68-72

174 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 201

175 Vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 88-89

176 Vgl. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 90-97; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 31

177 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 27-28; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 75

178 Vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 89-90

179 Vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 63

180 Vgl. ebenda, S. 135-141

181 Vgl. ebenda, S. 141; Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 92-93; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 165

innerhalb des eigenen Unternehmens, weitgehend auf die Meisterkollegen, was sich auch auf die informelle Machtposition aufgrund fehlender Lobby negativ auswirkt.

Die Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen ist durch die aufgezeigten Veränderungen aufgrund zunehmender Zentralisierung und Spezialisierung schwächer geworden (vgl. Abb. 3-13), womit sich der in Kapitel 3.2 aufgezeigte Trend fortgesetzt hat. Ebenso sind auch die wesentlichen erkannten Defizite der Unternehmen beim Umgang mit den Meistern in den 50er und 60er Jahren die gleichen wie in den 20er Jahren: fehlende Einbeziehung der Meister, keine angemessene Anerkennung und Unterstützung, fehlende oder mangelhafte Aus- und Weiterbildung.¹⁸² Auch bei den hier betrachteten Studien wird der große Einfluß der Persönlichkeit des Meisters auf seine Stellung deutlich. So weist AMSLER abschließend auf eine generelle Beobachtung bei seinen Studien hin:

„... trotz organisatorisch und technisch bedingten Eingriffen [spielt] die Persönlichkeit des einzelnen Meisters eine dominierende Rolle in bezug auf Wichtigkeit und Gestaltung seiner Position. [...] Seine Einflußmöglichkeiten - etwas vereinfacht ausgedrückt - sind so groß wie die von ihm entwickelte Initiative.“¹⁸³

Stellung im Gesamtunternehmen	Einschätzung	Tendenz
<p>○ <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein</p> <p>nein bis teilweise (☹*)</p> <p>ja</p> <p>nein bis teilweise (☹*)</p> <p>nein</p> <p>eher schwach</p>	<p>⇔</p> <p>↗</p> <p>⇔</p> <p>⇔</p> <p>⇔</p> <p>↘</p>
<p>○ <i>gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten (V)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p><i>eher gering</i></p> <p><i>eher nein</i></p> <p><i>eher nein</i></p> <p>eher schwach</p>	<p>⇔</p> <p>⇔</p> <p>⇔</p> <p>⇔</p>
<p>○ <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p><i>gering</i></p> <p><i>gering</i></p> <p><i>gering</i></p>	<p>⇔</p> <p>⇔</p> <p>⇔</p>
<p>Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i>; ☹*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↗ stärker; ↗ eher stärker; ⇔ gleich; ↘ eher schwächer; ↘ schwächer</p>		

Abb. 3-13: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

182 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 145; Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 204-219 u. S. 232
 183 Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 232; ähnlich bei LEPSIUS (vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 48).

3.3.4 Aufgaben des Meisters

Bei den Aufgaben des Meisters werden in der Mehrzahl der Studien Fachaufgaben und Führungsaufgaben unterschieden.¹⁸⁴ Hinsichtlich der fachlichen Aufgaben des Meisters sind weitgehend identische Ergebnisse zu beobachten. Ein Teil der früheren Aufgaben mußte zwangsläufig ausgelagert werden, weil diese vom Meister nicht mehr mit der erforderlichen Intensität und Systematik bewältigt werden konnten.¹⁸⁵ LEPSIUS kommt zu dem Schluß:

„Die Grundidee TAYLORS hat sich durchgesetzt, nur ist der alte Universalmeister nicht in mehrere ‘Funktionsmeister’ zerfallen, sondern er hat sich nach Ausgliederung einer Reihe von Aufgaben mit beschränktem Wirkungsfeld in seinem Kern erhalten.“¹⁸⁶

Wesentliche fachliche Aufgaben des Meisters bleiben das Anweisen und Überwachen der Mitarbeiter und damit das Aufrechterhalten der Betriebsdisziplin sowie die Verantwortung für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse seines Bereiches, wobei teilweise eine Überlastung mit kurzfristigen ‘Feuerwehraufgaben’ zu beobachten ist.¹⁸⁷ Qualitätssicherungsfunktionen werden vorwiegend durch spezielle Kontrolleure vorgenommen.¹⁸⁸

Obwohl außer von DAUNER die ‘Menschenführung’ als wichtige Aufgabe des Meisters bezeichnet wird, kommen vor allem dahingehende mittel- und langfristige Aktivitäten, die von außen eher ‘unsichtbar’ sind, zu kurz.¹⁸⁹ Aus der Sicht der befragten Meister erhält die Menschenführung bei abnehmender Abteilungsgröße ein geringeres Gewicht.¹⁹⁰ Dies damit erklärt werden, daß Führungstätigkeiten nicht mehr explizit wahrgenommen werden, weil sie oft mit fachlichen Anliegen kombiniert werden.

184 Vgl. z.B. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 39 u. S. 63; Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 31-32; Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 81-82; lediglich bei DAUNER werden keine Führungsaufgaben benannt, da diese nur Mittel zur Erfüllung der Sachaufgaben und keine selbständige Funktion sind (vgl. Dauner, W.: a.a.O., S. 21). Nach DAUNER kann der Meister auch keine Führungsfunktionen im eigentlichen Sinn wahrnehmen, da ihm der erforderliche Entscheidungsspielraum und die ‘eigene’ Autorität fehlt (vgl. ebenda, S. 97-101).

185 „Die Abgabe von Aufgaben war für den Meister unumgänglich, er wäre nicht in der Lage, sie auszuführen, er hat sie auch nie in dem heute im Industriebetrieb nötigen Detail ausgeübt. Man kann daher auch nicht ohne weiteres von einem kontinuierlichen Verlust von Aufgaben sprechen“ (Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 32).

186 Ebenda, S. 31-32

187 Vgl. Zumstein, J.: Die Rolle ..., a.a.O., S. 33

188 Vgl. ebenda, S. 39-63

189 Vgl. ebenda, S. 33

190 Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 25

Als weitere wichtige Aufgabe des Meisters wird die Information sowohl der Mitarbeiter als auch der Unternehmensleitung genannt, die mit wachsender Betriebsgröße und -komplexität an Bedeutung gewinnt. Letztlich bleibt der Meister für die Synthese der materiellen und menschlichen Seite des Betriebes verantwortlich, wobei zumindest teilweise in Frage gestellt wird, ob seine Kompetenzen dazu noch ausreichen.¹⁹¹

Die schon bei ZUMSTEIN thematisierte Reduzierung des Meisters auf eine 'Aufsichtskraft' wird bei DAUNER besonders deutlich (vgl. Abb. 3-14). Der Meister verliert alle anderen Funktionen, verbleibende dispositive und organisatorische Aufgaben resultieren aus der Tatsache, daß „der Zustand der Vollrationalisierung der Betriebsorganisation [...] in vielen Unternehmungen noch nicht erreicht, vielleicht auch gar nicht erreichbar“ ist.¹⁹²

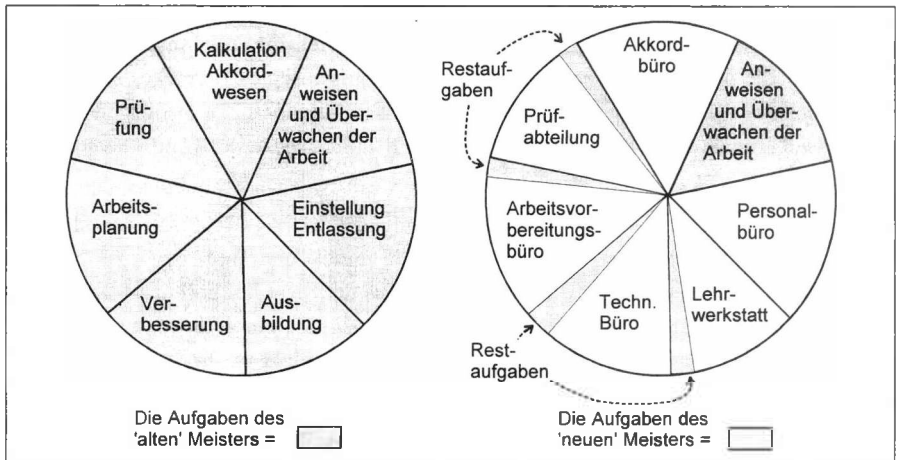


Abb. 3-14: Aufgaben des 'alten' und des 'neuen' Meisters bei DAUNER¹⁹³

Zusammenfassend ergibt sich bezüglich der in Kapitel 2.2.3.1 unterschiedenen Aufgaben folgendes Bild:

191 Vgl. z.B. Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, a.a.O., S. 93

192 Dauner, W.: a.a.O., S. 17

193 Abbildung aus: ebenda, S. 43

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Tendenz	Zeitbedarf	Tendenz	Bedeutung	Tendenz
Personalführung	Mitwirkung (Entscheidung)	⇔	gering bis mittel (☉*)	↗	eher hoch (☉*)	↗
Qualitätssicherung	Mitwirkung	⇔	mittel	⇔	eher hoch	↘
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidung	⇔	hoch	↑	hoch	⇔
Verwaltungstätigkeiten	Mitwirkung	⇔	gering	⇔	gering	⇔
Besprechungen	Mitwirkung	⇔	gering	⇔	gering	⇔
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	↓	mittel	↓	eher hoch (☉*)	↘
Überwachung von Betriebsmitteln	Entscheidung	⇔	hoch	⇔	hoch	⇔
Sonstige Tätigkeiten	Information	⇔	gering	⇔	gering	⇔
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ☉*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↑ stärker; ↗ eher stärker; ⇔ gleich; ↘ eher schwächer; ↓ schwächer						

Abb. 3-15: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

3.4 Studien zur Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung

Die Mechanisierung und Automatisierung¹⁹⁴ der Fertigung verlief zeitlich weitgehend parallel mit der Bildung von Stabsstellen und war in vielen Betrieben eng mit dieser verknüpft. Viele Aktivitäten der Stäbe wie z.B. die Erstellung von Arbeitsplänen, die Werkzeugauswahl und -beschaffung, die Maschinenbelegungsplanung und insbesondere die Instandhaltung sind mit dem verstärkten Maschineneinsatz in der Fertigung verbunden. Dementsprechend werden in den verschiedenen hier betrachteten Studien auch Fragen der Beziehung der Meister zu den Stabsstellen thematisiert. In den nachfolgend aufgeführten Studien steht daher u.a. die Frage im Vordergrund, wie sich die Stellung des Meisters verändert, wenn er „weniger als seit Beginn der Industrialisierung gewohnt als technischer Fachmann im Vordergrund steht.“¹⁹⁵ Im folgenden werden die Ergebnisse von drei Studien, die sich schwerpunktmäßig mit der Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung auseinandersetzen, skizziert:

194 Vgl. zu den Auswirkungen der Automation auf die Arbeitsstrukturen u.a. Grochla, E.: Automation und Betriebsorganisation, Wiesbaden 1966, S. 47-115

195 Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 30

- Bracke, G.; Friedrichs, H.; Haack, R.; Hiller, E.; Landwehr, W.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf 1961;¹⁹⁶
- Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964;¹⁹⁷
- Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970.

Die Studie von WELTZ gilt dabei als *die* klassische industriesoziologische Untersuchung der Meisterebene.¹⁹⁸ „Viele Argumente zur Rolle und Funktion der Meister im Industriebetrieb sowie Tendenzaussagen zu deren künftiger Entwicklung, die von späteren Autoren immer wieder aufgegriffen werden, finden sich hier.“¹⁹⁹

3.4.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen

Alle Studien hatten das primäre Ziel, die Auswirkungen von Mechanisierung und Automatisierung auf die Meisterebene empirisch zu überprüfen.²⁰⁰ WELTZ ging von der Annahme aus, „daß der Mechanisierungsgrad der Produktion der Faktor ist, der die Arbeit des Betriebsvorgesetzten am stärksten beeinflusst.“²⁰¹ Dementsprechend dürfen auch die „Formen des Zusammenwirkens und der Autorität im Betrieb [...] nicht als etwas Absolutes, ein für allemal Gegebenes angesehen werden, sondern als eine Funktion sich wandelnder Produktionsbedingungen.“²⁰²

Für die Untersuchungen wurden vor allem Branchen ausgewählt, in denen frühzeitig Mechanisierungsbestrebungen einsetzten (Walzwerke, Chemieunternehmen, ...). Als Erhebungsmethode dominierten standardisierte Interviews, wobei von BRACKE ET AL. vor allem Managementvertreter, von WELTZ Meister und von LANDWEHRMANN alle Hierarchieebenen befragt wurden. Ergänzend wurden von BRACKE ET AL. über einen Zeitraum von neun Monaten Stellenanzeigen für Meister ausgewertet und in einer späteren Studie intensive Beobachtungen durchgeführt.²⁰³

196 1964 wurde von den gleichen Autoren eine Folgestudie erstellt, die den Funktionswandel des Meisters anhand von neun Intensivuntersuchungen beleuchten (vgl. Bracke, G. et al.: Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, Düsseldorf 1964).

197 Das Rohmanuskript für die Veröffentlichung lag schon 1959 vor und wurde teilweise als Quelle für andere Studien genutzt (vgl. u.a. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters ..., a.a.O., S. 131; 1960 erschien eine Kurzfassung der Ergebnisse (Weltz, F.: Das Berufsbild der Meister und Steiger, in: Frankfurter Hefte, 15. Jg. (1960), S. 123-127).

198 Vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 55 u. S. 79

199 Ebenda, S. 55

200 Vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 10; Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 2; Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970, S. 2

201 Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 2

202 Ebenda

203 Bracke, G. et al.: Der Einfluß der organisatorischen ..., S. 15-28

3.4.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur

Hinsichtlich der Hierarchieebenen innerhalb der Arbeitsstruktur wurden von BRACKE ET AL. häufig zwei Stufen zwischen Meister und Mitarbeiter beobachtet. Neben den formal eingesetzten Vorarbeitern, die als Stellvertreter des Meisters in dessen Abwesenheit auch disziplinarische Weisungsbefugnis besaßen, wurden durch den Meister informell Gruppenführer, Kolonnenführer, Maschinenführer u.ä. ernannt, die nur fachliche Weisungsbefugnis gegenüber wenigen Mitarbeitern besaßen. Dadurch wurden einerseits „bescheidenere Aufstiegswünsche“ befriedigt, andererseits bildet diese Ebene „automatisch übersichtlichere Kleingruppen innerhalb der einzelnen Werkstatt und schafft gleichzeitig 'Zwischenventile', die der Zusammenarbeit in aller Regel förderlich sind und gleichzeitig Vorarbeiter und Meister entlasten.“²⁰⁴

Durch die forcierte Rationalisierung und Mechanisierung in den Unternehmen wird eine Formalisierung und Versachlichung der Abläufe gefördert. Unter Formalisierung wird bei WELTZ „eine Fixierung des Verhaltens im Betrieb durch feststehende Regeln, die durch den Willen der Beteiligten nicht ohne weiteres verändert werden können,“²⁰⁵ verstanden. Einher mit der Formalisierung geht die Versachlichung, d.h. die wesentlichen steuernden Elemente ergeben sich primär aus den Produktionserfordernissen. „Durch den komplizierten und vielfältig verknüpften Produktionsablauf wird ein großer Teil des Geschehens den persönlichen Entscheidungen entzogen.“²⁰⁶ Daraus resultiert letztlich eine „Entpersonalisierung der Zusammenarbeit.“²⁰⁷

LANDWEHRMANN vertritt die Auffassung, daß sich bedingt durch die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung die Arbeitsprozesse in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensbereichen (inkl. administrative Bereiche) immer stärker angleichen.²⁰⁸ Dem steht allerdings u.a. die stark differierende Größe der untersuchten Meisterbereiche entgegen, die bei BRACKE ET AL. zwischen 9 und 275 Mitarbeiter betrug; mit steigender Automatisierung ging tendenziell eine Verringerung der Größe der Meisterbereiche einher.²⁰⁹

Während in frühen Phasen der Mechanisierung der Meister aufgrund seiner in der Regel höheren Qualifikation und seiner Erfahrung technische Fragestellungen weitgehend selbstständig lösen konnte, benötigt er vor allem bei hoch automatisierten Anlagen mit pneumatischer oder elektronischer Steuerung die Unterstützung von Spezialisten.²¹⁰ Dabei ist aus der Sicht der Meister zu unterscheiden, ob es sich bei diesen Spezialisten um bereichsexterne Mitarbeiter aus Fachabteilungen oder um die unterstellten Mitarbeiter im eigenen Bereich handelt.

204 Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 23

205 Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 24

206 Ebenda, S. 28

207 Ebenda, S. 24

208 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 1-2

209 Vgl. Bracke, G. et al.: Der Einfluß der organisatorischen ..., a.a.O., S. 42-43 u. S. 97-103

210 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 6-7

3.4.3 Stellung des Meisters

Die Autoren der Studien sind sich einig, daß die „Meisterposition an Gewicht verloren“²¹¹ hat. LANDWEHRMANN formuliert die Aussage: „Je geringer der Mechanisierungsgrad, desto machtvoller ist die Position des Meisters.“²¹² Allerdings hat von den von WELTZ befragten Meistern nur ca. die Hälfte einen Statusverlust realisiert,²¹³ was auch auf positive Aspekte der Aufgabenverlagerungen schließen läßt.

3.4.3.1 Stellung im eigenen Bereich

Die Stellung des Meisters im eigenen Bereich ist für alle Autoren durch die Tendenz einer Ablösung hierarchischer Über- und Unterordnung durch funktionale Vorgaben (hierarchische Autorität wird durch Sachautorität ersetzt) geprägt. Die betriebliche Ordnung wird durch die technische Anlage sichergestellt, und es gibt daher keine umfassende Vorgesetztenkompetenz in den Meisterbereichen mehr. Der Schwerpunkt des Meisters verlagert sich vom technischen Spezialisten hin zur Führungskraft. Während BRACKE ET AL. und LANDWEHRMANN dies als Funktionsverlust betrachten,²¹⁴ sieht WELTZ hierin vor allem eine Entlastung für den Meister.²¹⁵ Die Verlagerung des Funktionsschwerpunktes des Meisters wurde von der Unternehmensleitung in den untersuchten Betrieben noch kaum erkannt, was sich u.a. daran zeigt, daß weiterhin technische Kenntnisse entscheidendes Auswahlkriterium für die Besetzung von Meisterpositionen sind.²¹⁶ Die relativ geringe Beachtung der Veränderungen für die Meisterebene in den Unternehmen zeigt sich auch an den weitgehend fehlenden Funktionsbeschreibungen.²¹⁷

Die Ergebnisse der empirischen Studien lassen des weiteren auf ein immer noch vorhandenes traditionelles Hierarchieverständnis in den Betrieben schließen, d.h., es wird unterstellt, daß der jeweilige Vorgesetzte seine Untergebenen detailliert anleiten kann und alle in seinem Bereich anfallenden Tätigkeiten besser beherrscht als jeder seiner Mitarbeiter. Begründet wird eine derartige Auffassung damit, daß der Vorgesetzte nur in diesem Fall die nötigen fachlichen Kenntnisse besitze, um für die Ergebnisse seines Bereiches voll

211 Wetz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 34

212 Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 108

213 Vgl. Wetz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 36-37

214 Vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 82; Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 126

215 Vgl. Wetz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 19-20

216 Vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 121 u. S. 85-86; auch in bestehenden theoretischen Funktionsbeschreibungen (u.a. von der Industrie- und Handelskammer) wurde ein klares Primat der technischen Funktionen festgestellt (vgl. ebenda, S. 38-43 u. S. 86); BRACKE ET AL. weisen aber darauf hin, daß auch die Mitarbeiter vor allem das technische Können ihres Meisters betrachten (vgl. ebenda, S. 85).

217 Die fehlenden Funktionsbeschreibungen für die Meister spiegeln sich auch bei den betrachteten Stellenanzeigen wider, in denen nur selten konkrete Anforderungen genannt wurden (vgl. ebenda, S. 122-128); eine systematische Auswahl sowie Aus- und Weiterbildung der Meister konnte nur in wenigen Betrieben festgestellt werden (vgl. ebenda, S. 88 u. S. 113).

verantwortlich zu sein.²¹⁸ Der Vorgesetzte nimmt eine patriarchalische Stellung ein, indem er „anweist, überprüft, mahnt, tadelt, lobt, kritisiert, beurteilt, hilft, belohnt, straft und dadurch viele Kindheitserwartungen wiederholt.“²¹⁹ Probleme treten hierbei vor allem bei erforderlichen Spezialisierungen der Untergebenen zur Bewältigung der anfallenden Aufgaben auf. Da nach traditionellem Verständnis keine Trennung zwischen fachlicher und disziplinarischer Autorität besteht und diese demnach nicht delegiert werden kann, „verwechselt sie natürlich Rechte mit Fähigkeiten - z.B. das Recht zur Entscheidung mit der Fähigkeit dazu.“²²⁰ Weitere Probleme einer derartigen Auffassung sind:²²¹

- Innovationen sind Spezialistenfunktionen, während deren Umsetzung eine Vorgesetztenfunktion ist. Die Umsetzung von Innovationen wird durch Vertrauenserwerb und Überzeugungsaufwand verzögert bzw. behindert.
- Beruflicher Erfolg und Status sind nur über hierarchische Funktionen möglich. Ein Spezialist kann daher nur erfolgreich sein, wenn er seine Spezialisierung aufgibt und 'in den hierarchischen Wettbewerb' eintritt.
- Der Meister hat entscheidenden Einfluß auf Belohnungen wie Macht, Geld, Prestige, beruflicher Aufstieg. Die Erfüllung der persönlichen Anforderungen des Vorgesetzten wird damit wichtiger als die Erfüllung der Aufgaben.
- Eine Befriedigung der Bedürfnisse der Organisationsmitglieder nach Selbständigkeit und Vielfalt der Tätigkeiten ist nicht möglich. Daher wird ein patriarchalisches Verhalten des Meisters vor allem von jüngeren Mitarbeitern nicht mehr akzeptiert.

Im Gegensatz zu den betrachteten Unternehmen ist bei den Autoren der Studien kein traditionelles Verständnis mehr vorhanden. Ausreichende Fachkenntnisse sind zwar weiterhin wichtig für den Meister, er muß aber nicht mehr der beste Experte für alle Fragestellungen sein.²²²

Hinsichtlich der Stellung des Meisters im eigenen Arbeitsbereich wurden in den Studien weitgehend die gleichen Themenfelder bearbeitet wie bei der Auslagerung von Meisterfunktionen auf Stabsstellen:

218 Vgl. Thompson, V.A.: Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 219; auch BAHRT macht deutlich, daß diese Voraussetzungen nicht mehr gegeben sind, aber die alten Strukturen weiterhin bestehen bleiben (vgl. Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie ..., a.a.O., S. 133).

219 Thompson, V.A.: Hierarchie, ..., a.a.O., S. 223

220 Ebenda, S. 220; demgegenüber ist nichthierarchische Autorität durch folgende Merkmale gekennzeichnet: sie ist spezifischer, sie bezieht sich eher auf die Ziele der Organisation als auf persönliche Ziele, sie kann zurückgezogen werden, ohne die Position zu zerstören, sie ist stets formalen Einsprüchen unterworfen, sie wird eher durch die Organisation als durch die Kultur bestimmt (vgl. ebenda, S. 226).

221 Vgl. ebenda, S. 222-225; ähnlich auch bei Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie ..., a.a.O., S. 132-134

222 Vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 87-88

□ Autorität des Meisters

Durch Mechanisierung und Automatisierung verstärkt sich der schon durch die Bildung von Stabsstellen ausgelöste Verlust an fachlicher Autorität des Meisters. WELTZ sieht dabei sogar eine Chance,²²³ hierarchische Autorität fast vollständig durch 'Sachautorität' zu ersetzen; lediglich ein 'irrationaler Rest' bedingt durch äußere unvorhersehbare Einflüsse auf den Produktionsprozeß legitimiert das Vorhandensein hierarchischer Autorität.²²⁴

Neben den Fachkenntnissen als Autoritätsgrundlage verliert durch die Mechanisierung auch die Erfahrung des Meisters an Bedeutung.²²⁵ Der Schwerpunkt seiner Sozialbeziehungen zu den Arbeitern verlagert sich mit zunehmender Mechanisierung von endoponen (d.h. durch die Arbeitsvollzüge bedingten) zu exoponen (außerhalb der Arbeitsvollzüge liegenden) Kontakten.²²⁶ Die Notwendigkeit zur Schaffung einer neuen Autoritätsgrundlage für den Meister wird auch bei BRACKE ET AL. deutlich:

„Der Meister soll in Zukunft nicht mehr in erster Linie Fachmann, Techniker, sondern Führungskraft sein. [...] Voraussetzung für die Schaffung dieses neuen Meistertyps ist aber, daß die Meister entsprechend ausgebildet werden, so daß ihre Autorität nicht mehr nur auf den zum großen Teil gar nicht mehr in Anspruch genommenen technischen Fähigkeiten und Kenntnissen, sondern auf der Fähigkeit beruht, ihre Mitarbeiter zu führen und ihnen Berater zu sein.“²²⁷

Der Meister zieht sich folglich immer stärker auf seine Fähigkeit zur 'Menschenführung' zurück, ohne seinen prinzipiellen Überlegenheitsanspruch aufzugeben.²²⁸ Daraus resultiert weiterhin eine Dominanz des patriarchalischen Führungsstils, was zu Konflikten vorwiegend mit jungen Mitarbeitern führt.²²⁹

□ Kompetenzen in Personalfragen

Auch in Personalfragen ergeben sich deutliche Parallelen zu den Konsequenzen aus der Bildung von Stabsstellen. Die Befugnisse des Meisters werden weitgehend auf Mitwir-

223 Im Gegensatz z.B. zu WELTZ sieht BAHRDT negative Konsequenzen dieses Sachverhaltes für die Arbeiter: „Er [der Arbeiter] wird jetzt zum Knecht der Maschine, die unnachsichtige, brutaler und stärker ist als jede Aufsichtsperson“ (Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie ..., a.a.O., S. 131).

224 Vgl. WELTZ, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 30-32

225 Vgl. ebenda, S. 70

226 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 68; LANDWEHRMANN spricht in diesem Zusammenhang beim endoponen System auch vom 'technischen Kooperationssystem' und beim exoponen System vom 'Sozialsystem' (vgl. ebenda). An anderer Stelle geht er darauf ein, daß eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte im Bewältigen des 'Ausnahmestandes' im Sinne eines Versagens der Automation besteht. Hier zeigt sich, ob die Führungskraft exopone mit endoponen Führung verbinden kann (vgl. ebenda, S. 83).

227 Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 82

228 Vgl. WELTZ, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 60-61

229 Vgl. ebenda, S. 53-57 u. S. 80-81

kungsrechte beschränkt, ihm verbleibt aber weiterhin ein aus seiner Perspektive offensichtlich ausreichender Einfluß.²³⁰

□ Verantwortung und Kompetenzen

Der Meister verliert zunehmend Kompetenzen, „er wird zum Spezialisten für die Praxis, und auch diese Qualifikation bleibt bei dem raschen technischen Wandel nicht ungefährdet.“²³¹ Diese für die Meister unbefriedigende Situation, die durch gleichbleibend hohe Verantwortung ohne entsprechende Kompetenz gekennzeichnet ist, führte zu einer deutlichen Steigerung der mentalen Belastungen.²³²

□ Auswirkungen der Einrichtung von Betriebsräten

Auch in den hier betrachteten Studien wird von Schwierigkeiten des Meisters mit dem Betriebsrat bedingt durch die Konkurrenzsituation bei der Vermittlung zwischen Arbeitern und Management berichtet.²³³

□ Vermittlerposition

Der Meister fühlt sich nicht mehr als Vertreter des Managements, sondern als „Mann in der Mitte.“²³⁴ Dabei ist diese Veränderung der Einstellung eine berechtigte Reaktion auf die Beschneidung autonomer Befugnisse.²³⁵ Für seine Vermittlerposition ist das weitgehende Fehlen formaler Befugnisse nach WELTZ und auch LANDWEHRMANN sogar eine Entlastung, weil der Interessenskonflikt zwischen Vermittlung und Durchsetzung von Unternehmensvorgaben vermindert wird.²³⁶ Mit dem Vermittlerstatus hängt auch die verstärkte Orientierung des Meisters am ‘Kooperationsprinzip’ zusammen, d.h. der Meister gibt „den ‘schwarzen Peter’ der Sorge um die Normeinhaltung wie um die Disziplinierung der Belegschaft entweder nach oben oder an Zentralstellen“²³⁷ ab:

„Die Mehrheit der Meister hat sich auf die Einschränkung der früheren Befugnisse eingestellt. Der Entzug eines Teils der formalen Verfügungsgewalt, die der Meister früher besaß, wird meist ohne Widerstand hingenommen. Man begnügt sich mit dem Bewußtsein, indirekt doch noch Einfluß auszuüben. Diese formale Zuweisung an Befugnissen, vor allem solcher, deren Ausübung zu Spannungen in dem Verhältnis zu den Arbeitern führen kann, wird sogar vielfach eher als

230 Ebenda, S. 30 u. S. 41; Weltz, F.: Das Berufsbild der Meister und Steiger ..., a.a.O., S. 124

231 Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 34

232 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 179

233 Vgl. Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 44

234 Weltz, F.: Das Berufsbild der Meister und Steiger ..., a.a.O., S. 125

235 Vgl. Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 79

236 Vgl. Weltz, F.: Das Berufsbild der Meister und Steiger ..., a.a.O., S. 125; Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 30

237 Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 20; WELTZ unterscheidet zwischen Normprinzip und Kooperationsprinzip, die im ‘modernen Großbetrieb’ gleichwertig nebeneinander stehen (vgl. ebenda, S. 18-19). Der Meister konzentriert sich somit verstärkt auf personelle Führungsfunktionen (vgl. Kap. 2.3.1).

Belastung betrachtet. Diese Einstellung weist auf eine grundsätzliche Wandlung im Selbstverständnis der Meister hin. Man versteht sich nicht mehr so sehr als Statthalter des Unternehmers, man sieht sich vielmehr als 'Vermittler' zwischen 'Unten' und 'Oben', zwischen Arbeitern und Management.²³⁸

Die Beziehungen zwischen Meister und Untergebenen werden nach WELTZ zunehmend durch informelle „Kompensationsgeschäfte“ (z.B. Gewährung von Vergünstigungen bei Arbeitsverteilung, Urlaub usw. als Gegenleistung für Disziplin und Arbeitsleistung) geprägt, die mittelfristig alle Beteiligten „demoralisieren.“²³⁹

Die folgende Abbildung faßt die Aussagen zur Entwicklung der Stellung des Meisters im eigenen Bereich zusammen.

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Einschätzung	Tendenz
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja bis bedingt	↘
- 'eigene' Autorität	gering	↘
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	mittel bis hoch (♣*)	↗ (♣*)
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	↘
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	↘
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	↘
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung, z.T. faktisch Entscheidung	↔
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	in der Regel etwas höher	↔
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	eher hoch	↔
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	eher hoch	↘
- Höhe der Verantwortung in Relation zu den Kompetenzen	eher zu hoch (♣*)	↗
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ♣*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↗ stärker; ↗ eher stärker; ↔ gleich; ↘ eher schwächer; ↘ schwächer		

Abb. 3-16: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich

238 Ebenda, S. 44

239 Ebenda, S. 20-21

3.4.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen

Ähnlich wie bei der Stellung im eigenen Bereich setzt sich auch bezogen auf das Gesamtunternehmen die Schwächung fort. Analog zu den in Kapitel 3.3 betrachteten Studien wird auch hier die große Bedeutung der Person des Meisters für seine Stellung thematisiert. Es wurde beobachtet, daß „selbst innerhalb eines Werkes der Funktionswandel von Meisterei zu Meisterei verschieden sein kann. Er hängt ab von dem jeweiligen Einzelprodukt [...], dem Umfang der Fertigung [...], der Struktur der Belegschaft [...] und letztlich sogar und manchmal ganz entscheidend von der Persönlichkeit des einzelnen Meisters.“²⁴⁰

□ Stellung gegenüber indirekten Bereichen

Die Stellung des Meisters gegenüber indirekten Bereichen hat sich durch Mechanisierung und Automatisierung weiter verschlechtert, da der Meister bei der Aufrechterhaltung des Produktionsflusses stärker von Spezialisten abhängig ist. Dies zeigt sich auch daran, daß die Kontakte des Meisters mit indirekten Bereichen (Zentral- und Stabsabteilungen) mit zunehmender Automatisierung immer intensiver werden und dabei die Initiative überwiegend vom Meister ausgeht.²⁴¹

□ Stellung gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten

LANDWEHRMANN stellt bei den von ihm betrachteten Unternehmen mit unterschiedlicher Mechanisierung und Automatisierung deutliche Differenzen in der Stellung des Meisters gegenüber seinem direkten Vorgesetzten fest. In wenig mechanisierten Betrieben hat der Meister gegenüber seinem direkten Vorgesetzten eine relativ unabhängige Stellung, und von allen befragten Führungskräften hat die Gruppe der Meister die geringste weisungsbedingte Einbindung in ihre eigene Hierarchie.²⁴² Demgegenüber ist im stärker automatisierten Betrieb der direkte Vorgesetzte des Meisters entscheidende Instanz, es vollzieht sich eine Entwicklung von der 'Meisterwirtschaft' zur 'Betriebsleiterwirtschaft'. Gründe für diese Entwicklung sind u.a., daß

- der Meister aufgrund der Automatisierung nicht mehr in der Lage ist, die wichtigsten technischen Zusammenhänge zu überblicken;
- in automatisierten Betrieben umfassende Erfahrungen die fehlenden theoretischen Voraussetzungen des Meisters nicht ersetzen können;
- ein Teil der Meisteraufgaben und -probleme durch die Automatisierung gelöst wurden;
- der Betriebsleiter besser als im traditionellen Betrieb seine Abteilung ohne Zwischenschaltung des Meisters überwachen kann.²⁴³

240 Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 13

241 Vgl. ebenda, S. 182-184 u. S. 203

242 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 15-17 u. S. 210

243 Vgl. ebenda, S. 107-109

Letztlich ist damit die Stellung des Meisters gegenüber seinen Vorgesetzten eher schwach, zumal selbst die Meisterprüfung „offensichtlich weder von den Meistern noch von den Arbeitern oder Ingenieuren als eigentliche Qualifikationsbasis angesehen“²⁴⁴ wird. Auch Aufstiegsperspektiven bestehen für den Meister nicht, da die nächst höhere Ebene in der Regel mit Akademikern besetzt ist.²⁴⁵

□ Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten

Eine verstärkte Einbindung der Meister in bereichsübergreifende Aktivitäten wird in den vorliegenden Studien nicht beobachtet. Bedingt durch den weiteren Verlust an autonomem Handeln stellt LANDWEHRMANN vielmehr sogar eine Verringerung des Kontaktes zu anderen Meisterbereichen fest.²⁴⁶

In der folgenden Abbildung werden die Aussagen zur Stellung des Meisters anhand des Kriterienkataloges zusammengefaßt.

Stellung im Gesamtunternehmen	Einschätzung	Tendenz
<p>○ gegenüber indirekten Bereichen (IB):</p> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein teilweise ja eher nein nein eher schwach</p>	<p>⇔ ↗ ↗ ⇔ ⇔ ↘</p>
<p>○ gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten (V)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>teilweise bis ja teilweise teilweise schwach</p>	<p>↗ ⇔ ↗ ↘</p>
<p>○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>eher gering eher gering gering</p>	<p>⇔ ⇔ ⇔</p>
<p>Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i>; ♦*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↑ stärker; ↗ eher stärker; ⇔ gleich; ↘ eher schwächer; ↓ schwächer</p>		

Abb. 3-17: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

244 Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 64; ähnlich bei Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 91.

245 Vgl. Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 64; Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 52-53

246 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 17; auch BRACKE ET AL. beobachteten, daß nur wenige Kontakte zu anderen Kollegen in direkten Meisterbereichen bestehen (vgl. Bracke, G. et al.: Der Einfluß der organisatorischen ..., a.a.O., a.a.O., S. 176-177).

3.4.4 Aufgaben des Meisters

Mit zunehmender Automatisierung nehmen planende und dispositive Aufgaben des Meisters immer stärker ab, weil sie an Stabsstellen abgegeben werden. Auch die unmittelbare Kontrolle des Arbeitsvollzugs und die Informationsvermittlung verlieren an Bedeutung, da diese weitgehend durch die technische Anlage vollzogen werden.²⁴⁷ Demgegenüber rückt die Sicherstellung des Produktionsflusses bei den fachlichen Aufgaben weiter in den Vordergrund (vgl. Abb. 3-18).²⁴⁸

		Abgegeben an		
Frühere Aufgaben der Meister	Be- halten	Vorar- beiter	höhere Vorgesetzte	Stabs- stellen
Führungsaufgaben				
Einstellung	(E)			X
Einführung neuer Mitarbeiter	(X)	(X)		(X)
Einweisung in die Arbeit		X		
Arbeitseinteilung und -verteilung	X			
Anwesenheitskontrolle		X		
Disziplinarrecht	(E)		X	X
Förderung der Mitarbeiter	(X)		(X)	(X)
Leistungsbeurteilung	E	X		
Entlohnungsfunktionen				
Festsetzung der Lohnhöhe (Lohngruppe)	(E)			X
Festsetzung von Vorgabezeit/Stücklohn	(E)			X
Gewährung von Leistungszulagen	(E)		X	X
Gewährung von Prämien	(E)		X	
Technische Funktionen				
Überwachung des Produktionsablaufs	XX			
Arbeitsvorbereitung (u.a. Materialbeschaffung)	(X)	(X)		(X)
Termin disposition				X
Terminkontrolle				X
Kostenüberwachung	(XX)			
Allgemeine Kontrolle	(E)	X		
Spezielle Qualitätskontrolle				X
Legende: X: ausgeführt E: direkter Einfluß XX: Verstärkung (X): teilw. ausgeführt (E): indirekter Einfluß (XX): teilweise Verstärkung				

Abb. 3-18: Verlagerung von Meisterfunktionen (Ergebnisse von BRACKE ET AL.)²⁴⁹

247 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 185

248 Derartige Aufgaben umfaßten bei den von BRACKE ET AL. untersuchten neun Meisterbereichen im Schnitt über 50 % der Arbeitszeit der Meister (vgl. Bracke, G. et al.: Wandlung der Führungsfunktionen ..., a.a.O., S. 106).

249 Vgl. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 46-79

Hinzu kommt die Intensivierung der Zusammenarbeit mit den indirekten Bereichen, wobei unmittelbare Interaktionen häufig vom Meister ausgehen. Verstärkt wird die Einbeziehung der Meister in die Kostenüberwachung, und bei Entlohnungsfragen erhält der Meister teilweise wieder Mitspracherechte, um seine Autorität zu stärken. Die Arbeitsverteilung wird nur bis zu einem gewissen Automatisierungsgrad durch den Meister vorgenommen und als Führungs- und Vermittlungsinstrument eingesetzt.

Zunehmend hervorgehoben wird die Ausgleichsfunktion des Meisters sowie seine Aufgaben bei der Beseitigung von Störungen. Gerade für letzteres ist die Verbindung von fachlichem Können und sozialer Kompetenz erforderlich, bzw. - nach LANDWEHRMANN - von exoponen und endoponen Elementen der Führung.²⁵⁰

Mit Blick auf die zunehmende Verlagerung von Aufgaben und der Feststellung, daß dem Meister nur noch 'Funktionsresiduen' verbleiben, hat LANDWEHRMANN den Eindruck, „daß zumindest in vielen Bereichen bei fortgeschrittener Automatisierung bestimmte Tätigkeiten für die Meister künstlich reserviert bleiben.“²⁵¹ Diese Einschätzung wird durch die zusammenfassende Darstellung der Aufgaben bestätigt (vgl. Abb. 3-19).

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Tendenz	Zeitbedarf	Tendenz	Bedeutung	Tendenz
Personalführung	Mitwirkung	⇔	gering bis mittel (♣*)	↗	hoch	↗
Qualitätssicherung	Mitwirkung	⇔	gering bis hoch (♣*)	⇔	gering bis hoch (♣*)	↘
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidg., Mitwirkg. (♣*)	⇔	hoch	⇔	hoch	⇔
Verwaltungstätigkeiten	Mitwirkung	⇔	eher gering	⇔	eher gering	⇔
Besprechungen	Mitwirkung	⇔	mittel	↗	mittel	↗
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	↘	gering	↘	gering	⇔
Überwachung von Betriebsmitteln	Mitwirkung	⇔	hoch bis mittel	↘	hoch bis mittel	↘
Sonstige Tätigkeiten	zum Teil Mitwirkung	⇔	eher gering	↗	eher gering	↗
Legende: kursiv: keine konkreten Aussagen; ♣*: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↗ stärker; ↗ eher stärker; ⇔ gleich; ↘ eher schwächer; ↘ schwächer						

Abb. 3-19: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

²⁵⁰ Siehe Fußnote 226, S. 120

²⁵¹ Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 115

3.5 Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung

Die Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung²⁵² ist eng mit dem Einsatz computergestützter Informationstechnologien verbunden. Dies betrifft nicht nur die Fertigung, sondern alle an der Produkterstellung beteiligten Bereiche, so daß „langfristig ausbalancierte Einflußsphären“²⁵³ zur Disposition stehen. „Allerdings liegt die neue Organisation des betrieblichen Gefüges keineswegs eindeutig fest, was schließlich die Position von unteren Führungskräften in entscheidender Weise angeht.“²⁵⁴ Von Bedeutung ist hierbei u.a. die Art und der Grad der Zentralisierung der Arbeitsorganisation.²⁵⁵

Ein erster Schwerpunkt der Diskussion der Konsequenzen der Automatisierung der Fertigungssteuerung war Anfang der 80er Jahre zu beobachten, wobei hier vor allem der Maschinenbau im Vordergrund stand. Aus dieser Zeit stammen drei der vier betrachteten Studien. Die Untersuchung von JAEGER wurde deutlich später als die anderen durchgeführt, setzt sich aber inhaltlich mit ähnlichen Fragen auseinander. Die folgende Ausführungen basieren damit auf den Studien:

- Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung - Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Ansatzpunkte für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, Forschungsbericht, KfK-PFT 90, Karlsruhe 1984;²⁵⁶
- Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus, in: WSI-Mitteilungen, 37. Jg. (1984), Heft 9, S. 545-550;²⁵⁷

252 „Unter dem Begriff Fertigungssteuerung werden Verfahren und Methoden zusammengefaßt, die sich auf die Ökonomisierung des Produktionsprozesses auf organisatorischem Wege richten“ (Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV: Bedingungen und arbeitsorganisatorische Folgen des Einsatzes von Systemen der Fertigungssteuerung in Maschinenbaubetrieben, Frankfurt/Main 1984, S. 1).

253 Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Computereinsätze im Bereich technischer Angestellter, in: WSI-Mitteilungen, 36. Jg. (1983), Heft 2, S. 115

254 Ebenda, S. 115

255 Vgl. Wunderer, R.; Haubensack, M.: Der Industriemeister - Unternehmer, Teammanager oder Personalverantwortlicher? in: Personalwirtschaft, 15. Jg. (1988), Heft 1, S. 24

256 Ergänzende Aspekte werden in verschiedenen Publikationen angeführt: Mickler, O.: Ende der Meisterwirtschaft? - Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb, in: Baethge, M.; Eßbach, W. (Hrsg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen, Frankfurt/Main, New York 1983, S. 331-343; Manske, F.: Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?, in: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Düsseldorf 1987, S. 33-49; Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Computereinsätze ..., a.a.O., S. 111-119.

257 Hierbei handelt es sich um eine Zusammenfassung einer unveröffentlichten Diplomarbeit von 1981 (Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen in der Maschinenbauindustrie, Darmstadt 1981 (unveröffentlichte Diplomarbeit)), die von FISCHER rekapituliert wird (vgl. Fischer: Der Meister ..., a.a.O., S. 124-147).

- Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV: Bedingungen und arbeitsorganisatorische Folgen des Einsatzes von Systemen der Fertigungssteuerung in Maschinenbaubetrieben, Frankfurt/Main 1984;
- Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995.

Die wachsende EDV-Unterstützung des Produktionsprozesses und ihre Auswirkungen auf die betrieblichen Führungskräfte können nicht isoliert von anderen Entwicklungen betrachtet werden.²⁵⁸ Hier ist insbesondere die Ausnutzung des durch die EDV möglichen Kontrollpotentials von Bedeutung, was wiederum von den jeweiligen Machtverhältnissen im Unternehmen abhängt.²⁵⁹ FRIEDBERG weist darauf hin, daß Unternehmen als von menschlichem Handeln geprägte Systeme nie vollständig dem Modell eines kybernetischen Regelkreises angeglichen werden können, sondern immer Unausgesprochenes, Unformalisiertes und Dunkelzonen erfordern.²⁶⁰

3.5.1 Zugrundeliegende Datenbasis und Methodik der Untersuchungen

Die Studie von MANSKE und WOBBE-OHLENBURG sowie die auf der gleichen Datenbasis beruhenden Untersuchungen von HIRSCH-KREINSEN und SPRINGER konzentrieren sich auf die Einzel- und Kleinserienfertigung im Maschinenbau. Die Studien hängen dabei eng mit der geplanten Einführung von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen in diesen Unternehmen zusammen. In der von JAEGER betrachteten Gießerei-Industrie setzte eine derartige Entwicklung durch den stark von stochastischen Einflüssen geprägten Produktionsprozeß erst wesentlich später ein.

Alle Untersuchungen konzentrieren sich auf Fallstudien in ausgewählten Unternehmen, in denen Interviews mit Angehörigen verschiedener Hierarchieebenen sowie zum Teil Dokumentenanalysen durchgeführt wurden.²⁶¹ Die Konsequenzen der Automatisierung

258 Vgl. Friedberg, E.: Folgen der Informatisierung der Produktion für die Machtquellen unterer und mittlerer Führungskräfte, in: Seltz, R. (Hrsg.): Organisation als soziales System - Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 147

259 MANSKE und WOBBE-OHLENBURG beschreiben diese Situation wie folgt: Die „bessere Verknüpfung und gegebenenfalls Veränderung von einzelnen Funktionen durch die EDV-Organisationstechnologie kann als Absicht zur Beherrschung des Produktionsprozesses bezeichnet werden. Die sich daraus anschließende zweite Frage ist, ob und in welcher Weise damit auch die Beherrschung derjenigen verknüpft ist, die diese Arbeitsfunktionen ausführen ...“ (Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Computereinsätze ..., a.a.O., S. 118-119); vgl. dazu auch Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 90-91.

260 Vgl. Friedberg, E.: Folgen der Informatisierung ..., a.a.O., S. 143-144

261 Vgl. Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung - Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Ansatzpunkte für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, Forschungsbericht, KfK-PFT 90, Karlsruhe 1984, S. 192; Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 7-8 u. S. 30-37; Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse ..., S. 547-548; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 49

der Fertigungssteuerung werden dabei jeweils nicht aus technischer Perspektive, sondern hinsichtlich ihrer organisatorischen Aspekte betrachtet.

3.5.2 Angaben zur Arbeits- und Führungsstruktur

Die Arbeits- und Führungsstruktur war in allen betrachteten Betrieben traditionell-tayloristisch. Aus den geplanten bzw. in Ansätzen schon realisierten Veränderungen der Steuerung resultierten zunächst kaum arbeitsorganisatorische Veränderungen.²⁶² Allerdings wurde bei der Abschätzung der Möglichkeiten der Fertigungssteuerung in den Unternehmen deutlich, daß durch EDV-Unterstützung erstmals unmittelbare Einflußmöglichkeiten des technischen Managements auf den Produktionsprozeß geschaffen wurden.²⁶³ Dies ist nicht automatisch mit einer Zentralisierung verbunden, sondern es sind verschiedene Konzepte denkbar (vgl. Abb. 3-20). Damit bestehen - im Gegensatz zur 'Wissenschaftlichen Betriebsführung', der Bildung von Stäben sowie der Mechanisierung und Automatisierung - Ansatzpunkte zur Rationalisierung, die nicht zwingend von einer weiteren Spezialisierung und Arbeitsteilung ausgehen.²⁶⁴ Vor diesem Hintergrund erscheint die Aussage von SPRINGER berechtigt, daß weniger die technische als vielmehr die organisatorische Determinierung des Produktionsprozesses die Stellung und Aufgaben des Meisters entscheidend beeinflussen.²⁶⁵ Die Tendenzen in den betrachteten Unternehmen gingen trotz anderer Alternativen allerdings eindeutig in Richtung einer möglichst weitgehenden Zentralisierung.²⁶⁶

Systembezeichnung	Typ	Charakterisierung
Meisterwirtschaft	dezentral	relativ autonomer Meister; keine EDV-gestützte Kontrolle; EDV als Unterstützung (unverbindliche Rahmenplanung)
EDV-Zentralsteuerung	zentral	genaue Steuerungsvorgaben durch EDV; Kontrolle über EDV (Maschinen- und Betriebsdatenerfassung)
EDV-geleitete Dezentralisierung	dezentral	Rahmensteuerung durch EDV; Meister kann innerhalb des vorgegebenen Rahmens frei disponieren (EDV macht Vorschläge); fallweise Kontrolle über EDV

Abb. 3-20: Steuerungssysteme und Tätigkeiten²⁶⁷

262 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 139; Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 46

263 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 13-18

264 Vgl. dazu auch Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 104-105

265 Vgl. Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen in der Maschinenbauindustrie, a.a.O., S. 21-22

266 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 78

267 Die Abbildung basiert auf Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 193; die Möglichkeiten des Einsatzes der EDV-Steuerung sowohl zur Unterstützung als

Unabhängig von der verfolgten Strategie der Fertigungssteuerung werden die Rahmenplanung und die mittelfristige Terminkontrolle bei allen EDV-geleiteten Systemen zentral vorgenommen. Dadurch ergibt sich generell eine bessere Strukturierung der Produktion, die auch diejenigen Bereiche einschließt, die (noch) nicht in die EDV-Steuerung integriert wurden. Diese Veränderungen führen generell zu einer Verringerung der Meisterstellen, die bei Zentralisierung noch größer als bei Dezentralisierung ist.

3.5.3 Stellung des Meisters

Die übergeordnete EDV-Steuerung führt in allen Fällen zu einer Reduzierung der Abstimmungsprozesse mit anderen Meisterbereichen, so daß zunächst der eigene Bereich des Meisters als primäres Arbeitsfeld an Bedeutung gewinnt.²⁶⁸ Dies beeinflusst die Stellung des Meisters sowohl im eigenen Bereich als auch im Gesamtunternehmen.

3.5.3.1 Stellung im eigenen Bereich

Bei zentralisierter EDV-Steuerung verliert der Meister die Befugnis der Arbeitsverteilung, was zu einer massiven Verschlechterung seiner Stellung sowohl gegenüber seinen Mitarbeitern als auch im Unternehmen führt.²⁶⁹ Der Dispositionsspielraum des Meisters sinkt weiter, Ausnahmen sind lediglich bei JAEGER und hier nur in einer Gießerei mit sehr großem Produktspektrum zu beobachten.²⁷⁰

❑ Autorität des Meisters

Das Fachwissen ist außer in der von JAEGER betrachteten Gießerei-Branche keine zentrale Autoritätsgrundlage mehr.²⁷¹

❑ Kompetenzen in Personalfragen

Die Kompetenzen des Meisters in Personalfragen sind eher gering. Ihnen bleiben nur geringe disziplinarische Möglichkeiten zur Autoritätsausübung, was die befragten Meister kritisieren.²⁷²

auch zur Kontrolle wird auch bei JAEGER deutlich (vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 212-213).

268 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 126-129

269 Vgl. Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 194; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 238-239

270 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 210

271 Vgl. ebenda, S. 212

272 Vgl. ebenda, S. 221

□ Relation von Verantwortung und Kompetenzen

Während die Verantwortung des Meistes für ihren Bereich bedingt durch die besseren bereichsexternen Kontrollmöglichkeiten zwar zurückgeht, aber immer noch sehr hoch ist, werden die Kompetenzen weiter reduziert. HIRSCH-KREINSEN skizziert dies folgendermaßen:

„Die unteren Werkstattvorgesetzten werden damit - ähnlich wie die Arbeiter - zum Element eines nach zeitlichen Kriterien geplanten, integrierten und kontinuierlichen Prozesses, innerhalb dessen sie fest zugewiesene und klar spezifizierte Aufgaben auszuführen haben.“²⁷³

Dadurch werden Probleme bei der Sicherstellung des Produktionsflusses deutlich. Die Meister sind teilweise gezwungen, im Interesse des reibungslosen Produktionsablaufes Entscheidungen zu treffen, die über ihre Kompetenzen hinausgehen und nachträglich von ihren Vorgesetzten 'abgesegnet' werden müssen.²⁷⁴

□ Vermittlerposition

Die Vermittlerposition des Meisters gewinnt weiter an Bedeutung. SPRINGER trifft in den von ihm untersuchten Betrieben vor allem den Meister als 'vermittelnde Kraft' zwischen Management und Arbeitern an, während autoritäre Vorgesetzte gar nicht und Meister als Technik- oder Sozialexperten nur partiell vorkommen.²⁷⁵

Die Entwicklung der Stellung des Meisters im eigenen Bereich wird in Abb. 3-21 zusammenfassend aufgeführt. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß die oben skizzierten Dezentralisierungsoptionen durch die Automatisierung der Fertigungssteuerung in den im Rahmen der angeführten Studien untersuchten Betrieben kaum genutzt wurden. Vielmehr wurde offensichtlich die 'Taylorisierung' der Produktion weiter verfolgt. Insofern basiert die nachfolgende Einschätzung auf der weitesten, in den betrachteten Studien vorgefundenen Form tayloristischer Arbeitsteilung. Vor diesem Hintergrund berücksichtigt die Einschätzung der Tendenzen die vereinzeltten Ansätze hin zu einer gewissen Dezentralisierung, die von allem Autoren der Studien gefordert werden.

273 Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 126

274 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 221

275 Vgl. Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse ..., a.a.O., S. 547 u. S. 550

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Einschätzung	Tendenz ²⁷⁶
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	bedingt	↔
- 'eigene' Autorität	gering	↗
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	↔
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	↔
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	↔
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	↗
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	<i>Mitwirkung</i> <i>Mitwirkung</i> <i>Mitwirkung</i> <i>Mitwirkung</i>	↔ ↔ ↔ ↔
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	etwas höher	↔
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	mittel	↗
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	<i>mittel</i>	↗
- Höhe der Verantwortung in Relation zu den Kompetenzen	zu hoch	↔
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ☹: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↑ stärker; ↗ eher stärker; ↔ gleich; ↘ eher schwächer; ↓ schwächer		

Abb. 3-21: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich (grobe Einschätzung bei Zentralsteuerung)

3.5.3.2 Stellung im Gesamtunternehmen

Die Stellung im Gesamtunternehmen hängt nach JAEGER vor allem davon ab, wie stark das Unternehmen auf

- das Erfahrungs- und Expertenwissen (sachlich),
- die Organisations- und Koordinierungsfähigkeit (zeitlich) und die
- Führungsfähigkeit (sozial)

der betrieblichen Führungskräfte angewiesen ist.²⁷⁷ Dabei wird deutlich, daß die ersten beiden Bereiche durch die Automatisierung der Fertigungssteuerung noch mehr an Bedeutung verlieren.

²⁷⁶ Basis sind die empirischen Ergebnisse bei dezentraleren Strukturen.

²⁷⁷ Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 103

❑ Stellung gegenüber indirekten Bereichen

Bei Formen der Meisterwirtschaft gemäß Abb. 3-20, die nur in wenigen Betrieben beobachtet wurden, wird von MANSKE und WOBBE-OHLENBURG die Stellung des Meisters gegenüber dem Steuerungspersonal als stark bezeichnet.²⁷⁸ Zentralisierte Werkstattsteuersysteme führen häufig zu einer ausgeprägten Konkurrenzsituation zwischen Meister und Steuerungspersonal, wobei die Stellung des Meisters gegenüber letzterem als gleichgewichtig betrachtet wird.²⁷⁹ Bei einer EDV-geleiteten Dezentralisierung wird zur Werkstattsteuerung wieder verstärkt der Meister herangezogen. Die EDV-gestützte Planung und Datenerfassung dienen zur Unterstützung des Meisters. Allerdings ist auch hier die Stellung des Meisters relativ schwach, da sowohl seine eigenen Handlungen als auch diejenigen seiner Mitarbeiter permanent kontrolliert werden können. Daraus resultiert eine 'Schicksalsgemeinschaft' zwischen Meister und Mitarbeiter, die beide unter dem faktischen Einfluß des 'Systems' bzw. des Steuerungspersonals stehen.²⁸⁰ Daneben werden vereinzelt auch Tendenzen beobachtet, einen Teil der Mitarbeiter der indirekten Bereiche disziplinarisch wieder den Meistern im direkten Produktionsbereich zu unterstellen und damit die Stellung gegenüber den indirekten Bereichen zu stärken.²⁸¹

Die Stellung der betrieblichen Führungskraft im Verhältnis zu den indirekten Bereichen und hier vor allem zum Steuerungspersonal hängt auch von deren Qualifikation ab, wobei die Spannbreite vom ungelerten 'Teileverfolger' bis zum hochqualifizierten 'Leitstandangestellten' reicht. Hier beeinflusst vor allem die Akzeptanz des Steuerungspersonals sowohl bei den Arbeitern als auch dem Vorgesetzten des Meisters dessen Stellung.²⁸²

❑ Stellung gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten

Bedingt durch die EDV haben übergeordnete Ebenen verstärkten Einblick und damit auch Eingriffsmöglichkeiten.²⁸³ Unabhängig von der Anwendung dieser Option, werden die Handlungen des Meisters transparenter und damit seine Stellung geschwächt.

❑ Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten

MANSKE und WOBBE-OHLENBURG weisen darauf hin, daß der Meister seine Stellung nur dann zumindest teilweise erhalten kann, wenn er die Funktionsverluste durch „zusätzliche technisch-fachliche Aufgaben ohne Einbuße an Machtposition sowie Ansehen kompensieren“²⁸⁴ kann. Hierzu muß der Meister entsprechende fachliche Kompetenzen

278 Vgl. Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 161-169

279 Vgl. ebenda, S. 168-180 u. S. 194-195; diese Einschätzung erscheint in Anbetracht der vorher skizzierten Rahmenbedingungen für den Meister sehr optimistisch.

280 Vgl. ebenda, S. 321

281 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 221; dies wurde nur bei JAEGER beobachtet und hängt mit dem Zeitpunkt der Studie Anfang der 90er Jahre zusammen.

282 Vgl. Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 191

283 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 223-224

284 Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme ..., a.a.O., S. 152-153

zen besitzen. Eine erhöhte Einbindung in bereichsübergreifende Aufgaben wurde auch von JAEGER beobachtet, wobei dies mit der Abflachung von Hierarchien in Verbindung steht. Allerdings wurden dort auch die Probleme bei der praktischen Umsetzung der theoretischen Konzepte deutlich, da sowohl fachliche und soziale Kompetenzdefizite des Meisters als auch bestehende traditionelle Denkstrukturen einer stärkeren Einbindung entgegenstehen.²⁸⁵

Durch die skizzierten Entwicklungen werden Ansatzpunkte einer Verringerung von Hierarchieebenen deutlich: Der Vorgesetzte des Meisters führt zum Großteil traditionelle Meisteraufgaben aus, wodurch eine Konkurrenzsituation entsteht. Zudem erscheint es wenig praktikabel, daß der Meister verstärkt bereichsübergreifende Aufgaben ausführen soll, während die bereichsspezifischen Funktionen durch seinen Vorgesetzten wahrgenommen werden.

MICKLER weist auf einen Aspekt hin, der die Stellung des Meisters stärken könnte, nämlich daß die Unternehmensführung „nicht auf die überkommene Autorität des Meisters verzichten kann (und will). Eine zu starke Schwächung seiner Position könnte seine ‘Pufferfunktion’, die im Ausbalancieren von betrieblichen Normen und Arbeiterinteressen besteht, unwirksam machen und damit einen traditionell wichtigen Regulations- und Integrationsmechanismus im Facharbeiterbetrieb gefährden.“²⁸⁶ Auch JAEGER weist abschließend auf Möglichkeiten zur Stärkung der Stellung des Meisters hin:

„Gelingt es den Meistern, die Schwierigkeiten, die auf sie zukommen, konstruktiv zu bewältigen, so zeichnet sich ab, daß ihre Positionen in vielen Betrieben nicht nur erhalten bleiben, sondern sogar gestärkt werden. Die Chancen stehen also gar nicht so schlecht, daß das operative Management nicht als Verlierer, sondern als Gewinner aus den Umstrukturierungsprozessen hervorgeht.“²⁸⁷

Die folgende Abbildung faßt die Erkenntnisse zur Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen zusammen. Hier wird im Gegensatz zur Stellung im eigenen Bereich die teilweise beobachtete Abkehr von extrem tayloristischen Strukturen deutlich.

285 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 219-220 u. S. 239

286 Mickler, O.: a.a.O., S. 342

287 Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 245

Stellung im Gesamtunternehmen	Einschätzung	Tendenz ²⁸⁸
<i>○ gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	nein teilweise ja (☛) teilweise nein eher schwach	⇔ ⬇ ⇔ ⇔ ⇔ offen (⇔ ⬆)
<i>○ gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten (V)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	ja teilweise teilweise eher schwach	⇔ ⇔ ⇔ ⇔
<i>○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	gering gering gering	offen (⇔ ⬆) offen (⇔ ⬆) offen (⇔ ⬆)
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ☛: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ⬆ stärker; ⬇ eher stärker; ⇔ gleich; ⬆ eher schwächer; ⬇ schwächer		

Abb. 3-22: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen (grobe Einschätzung)

3.5.4 Aufgaben des Meisters

Die Aufgaben des Meisters verändern sich, da die EDV-Steuerung eine „Perfektionierung der im Rahmen konventioneller Fertigungssteuerung zum Einsatz kommenden organisationstechnologischen Hilfsmittel“²⁸⁹ bezweckt. Die Verknüpfung von Maschinen, Material und Arbeitskraft kann durch das Management so präzise bestimmt werden, daß der Dispositionsspielraum der Meister auf ein Minimum reduziert wird. Als Hauptaufgabe der Meister verbleibt die Sicherstellung eines möglichst störungsfreien Produktionsflusses, koordinierende Tätigkeiten und Kontrollfunktionen verlieren an Bedeutung. Die Meister müssen die ‘Lücken’ der EDV-gestützten Fertigungssteuerung ausfüllen, wodurch ein hoher Anteil von nicht planbaren ‘Feuerwehraufgaben’ entsteht. Da Störungen bei der Fertigungssteuerung nicht einkalkuliert werden, resultiert daraus ein permanenter Zeitdruck des Meisters.²⁹⁰ Bedingt durch den engeren Kontakt von Meister und

288 Die unterschiedlichen Tendenzen berücksichtigen verschiedene Optionen.

289 Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse ..., S. 548

290 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV ..., a.a.O., S. 135-139; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 213-215; Springer, R.: Strukturwandel von Mei-

Mitarbeitern wird eine Zunahme bei den Personalführungsaufgaben festgestellt.²⁹¹ Verwaltungsaufgaben, die offensichtlich zunehmen, werden von den befragten Meistern als „notwendiges Übel“²⁹² betrachtet.

Die primäre Funktion als ‘Feuerwehr’ erfordert vom Meister eine große technisch-fachliche und personelle Erfahrung.²⁹³ Daher kann nach SPRINGER „die Auffassung von einem Auseinanderfallen des technischen und des sozialen Funktionsbereichs des Meisters, wie sie von der frühen Industriesoziologie als Entwicklungstendenz vertreten worden ist, [...] nicht bestätigt“²⁹⁴ werden. Zwar wird die selbständige Gestaltung des Produktionsprozesses stark eingegrenzt, aber der Meister benötigt sein technisches Wissen zum flexiblen Reagieren auf unvorhersehbare Ereignisse. Der Meister kann „nicht als bloßer Menschenführer agieren, sondern muß sein Handeln mit einer technisch-organisatorischen Fachkompetenz legitimieren.“²⁹⁵ Die Aufgaben des Meisters und deren Entwicklung sind zusammenfassend in Abb. 3-23 aufgeführt.

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Tendenz	Zeitbedarf	Tendenz	Bedeutung	Tendenz
Personalführung	Mitwirkung	↔	hoch	↔	hoch	↔
Qualitätssicherung	<i>Mitwirkung</i>		<i>mittel</i>		<i>mittel</i>	
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidung	↔	hoch	↗	hoch	↗
Verwaltungstätigkeiten	Mitwirkung	↔	eher gering	↗	mittel	↔
Besprechungen	<i>Mitwirkung</i>		<i>mittel</i>		<i>mittel</i>	
Technische Fragestellungen	Mitwirkung, Entscheidung	↘	gering bis hoch (☼)	↔	gering bis hoch (☼)	↔
Überwachung von Betriebsmitteln	Mitwirkung, Entscheidung	↔	hoch	↔	hoch	↔
Sonstige Tätigkeiten	<i>Mitwirkung</i>		<i>gering</i>		<i>eher gering</i>	
Legende: <i>kursiv: keine konkreten Aussagen</i> ; ☼: widersprüchliche Aussagen in den Studien; Tendenz: ↗ stärker; ↗ eher stärker; ↔ gleich; ↘ eher schwächer; ↓ schwächer						

Abb. 3-23: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte (grobe Einschätzung)

sterfunktionen - Ergebnisse ..., S. 549; bei den Koordinationsaufgaben postuliert JAEGER für die Gießereibranche eine Zunahme (vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 238).

291 Vgl. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 216-217

292 Ebenda, S. 215-216

293 Vgl. Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse ..., S. 548

294 Ebenda, S. 549-550

295 Ebenda, S. 550

3.6 Primär (organisations)psychologisch orientierte Studien zur Meisterebene

Als letzte Gruppe von Studien zur Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte in tayloristischen Strukturen werden einige (organisations)psychologisch orientierte angeführt, die keinen unmittelbaren Bezug zu formalen Arbeitsstrukturen und technischen Einflußfaktoren besitzen. Im Vordergrund steht vielmehr die effektive Zusammenarbeit der betrieblichen Führungskräfte vor allem mit den unterstellten Mitarbeitern. Die erste Studie dieser Art wurde von DURAND und TORRAINE Ende der 60er Jahre durchgeführt. Weitere Untersuchungen stammen von FRIELING ET AL., ARMINGER sowie ANTONI/HOFMANN:²⁹⁶

- Durand, C.; Touraine, A.: Die kompensatorische Rolle der Werkmeister, in: Zündorf, L. (Hrsg.): Industrie- und Betriebssoziologie, Darmstadt 1979, S. 119-157 (Übersetzung von Durand, C.; Touraine, A.: Le rôle compensateur des agents de maîtrise, in: Sociologie du Travail, 12. Jg. (1970), S. 113-139);
- Frieling, E. et al.: Entwicklung von Konzeptionen zur Fertigungssteuerung bei neuen Arbeitsformen, Forschungsbericht HA 80-047(1), Bonn 1980;
- Arminger, G.: Einstellungen von Meistern zu Faktoren beruflichen Aufstiegs, Mitwirkung und Mitbestimmung, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), Heft 4, S. 609-619;
- Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 32-56 sowie Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 115-135; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995.

Eine Vergleichbarkeit der Studien wie in den vorangegangenen Kapiteln ist nicht gegeben, weil jeweils nur ein Teilaspekt intensiv behandelt wird. Daher werden die wesentlichen Ergebnisse getrennt nach Studien dargelegt.

3.6.1 Die kompensatorische Rolle des Meisters im eigenen Bereich - Studie von DURAND und TORRAINE

Bei der Studie von DURAND und TORRAINE steht die Stellung des Meisters zwischen der 'Organisation' und der 'Gruppe' (der Mitarbeiter) im Vordergrund, die als 'Arbeitssituation' bezeichnet wird und zunächst unabhängig von Automatisierungsgrad und Stand der Rationalisierung ist. Dabei werden jeweils zwei Ausprägungen unterschieden:²⁹⁷

²⁹⁶ Auch diese Studie werden in Anhang I (siehe S. VIII) gemäß der Gliederung auf S. 84 betrachtet.

²⁹⁷ Vgl. Durand, C.; Touraine, A.: Die kompensatorische Rolle der Werksmeister, in: Zündorf, L. (Hrsg.): Industrie- und Betriebssoziologie, Darmstadt 1979, S. 120-122

- starke Organisation (enge Vorgaben, keine Autonomie der ausführenden Ebene) und schwache Organisation (hohe Autonomie der ausführenden Ebene);
- starke (Mitarbeiter-)Gruppe (hoher Zusammenhalt und Widerstandskraft) und schwache Gruppe.

Neben der Arbeitssituation werden die 'beruflichen Verhaltensweisen' der Meister als unabhängige Variable betrachtet, die sich analog zu der 'Doppelfunktion' des Meisters (technische Funktion der Organisation der Arbeit und soziale Funktion der hierarchischen Vermittlung und Führung einer Gruppe von Arbeitern) aus dem Verhalten des Meisters gegenüber der Organisation und seinen Mitarbeitern zusammensetzt. Die abhängige Variable des Untersuchungsansatzes ist der 'Erfolg' des Meisters, wobei zwischen dem technisch-organisatorischen Erfolg (Beurteilung durch Vorgesetzte der Meister) und dem sozialen Erfolg (Beurteilung durch Vorgesetzte und durch einen Index, der aus der Selbsteinschätzung der Meister gebildet wurde) differenziert wird.²⁹⁸ Die Erhebung umfaßte ausführliche Interviews mit 305 Meistern, wobei ein stark strukturierter Fragebogen verwendet wurde.²⁹⁹ Abb. 3-24 verdeutlicht den Untersuchungsansatz von DURAND und TORRAINE.

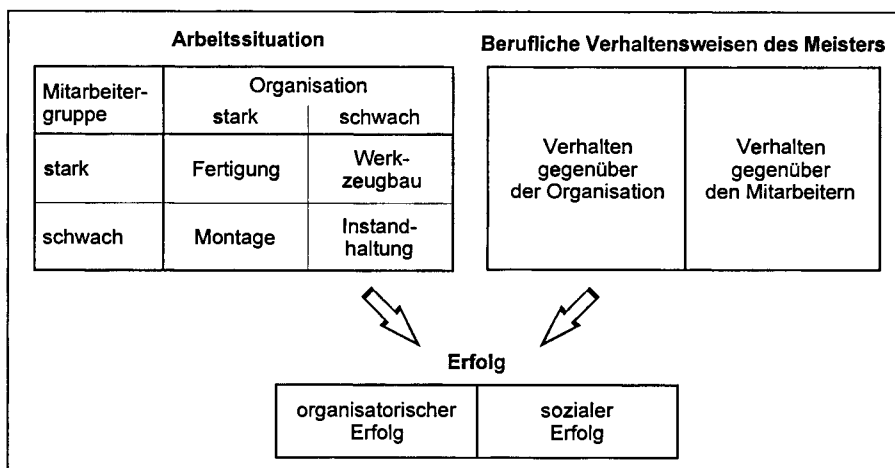


Abb. 3-24: Untersuchungsansatz von DURAND und TORRAINE³⁰⁰

²⁹⁸ Vgl. ebenda, S. 119-123

²⁹⁹ Vgl. ebenda, S. 121 u. S. 156

³⁰⁰ Abbildung basiert auf Ausführungen bei ebenda, S. 119-123

DURAND und TOURAINE wählten zur Überprüfung eine Hypothese aus, die einer positiven Korrelation von Anpassungsfähigkeit und Erfolg des Meisters widerspricht:

„Der Erfolg wird durch die Kompensation der erlittenen Zwänge bestimmt.“³⁰¹

Diese Hypothese beruht auf der Annahme, „daß derjenige Werkmeister erfolgreich sein müßte, dessen Verhalten die Auswirkungen der Situation, in der er sich befindet, tendenziell kompensiert, und daß demgegenüber adaptive Verhaltensweisen [...] zum Scheitern verurteilt seien, insofern dadurch die Ungleichgewichte der Arbeitssituation verstärkt würden.“³⁰²

Abb. 3-25 zeigt ausgewählte empirische Ergebnisse der Studie. Die Hypothese von DURAND und TORRAINE konnte durch die empirischen Ergebnisse bestätigt werden. Der Erfolg der Meister hängt in allen beobachteten Fällen von deren Kompensationsverhalten ab:³⁰³

- direktes Eingreifen, um eine schwache Gruppe zu stärken;
- Distanz gegenüber der starken Gruppe, um deren Widerstand abzuschwächen;
- Stärkung der Organisation, wenn diese die Ziele genauer bestimmt als die Mittel zur Zielerreichung;
- Intervention bei der Organisation, wenn strikte Vorgaben bestehen.

Insgesamt verdeutlichen die empirischen Ergebnisse von DURAND und TOURAINE, daß in keiner Ausprägung der Dimensionen Organisation und Gruppe (jeweils stark oder schwach) sozialer und organisationeller Erfolg die gleichen Determinanten haben. Hieraus ergibt sich zum Teil eine schwierige Situation für den Meister, wobei DURAND und TORRAINE darauf hinweisen, daß technisch-organisatorische Zielsetzungen in der Produktion dominieren und sich die Meister im Konfliktfall zwangsläufig primär an diesen orientieren müssen.³⁰⁴

301 Ebenda, S. 122

302 Ebenda, S. 123

303 Vgl. ebenda, S. 153-154

304 Vgl. ebenda, S. 154-155

- Bei starker Organisation ist derjenige Meister technisch-organisatorisch erfolgreich, der sich einen gewissen Autonomiespielraum in der Organisation seiner Arbeit und für die Gruppe bewahrt, während bei schwach organisierten Sektoren eine stärkere Strukturierung der Abläufe seitens der Meister und damit quasi eine Stärkung der Organisation erforderlich ist. (S. 127)
- Disziplinierendes Verhalten führt in allen Fällen zum sozialen Mißerfolg, wobei dieser bei starken Gruppen größer als bei schwachen Gruppen ist. Bei starken Gruppen legen die erfolgreichen Meister Wert auf die Einhaltung der Regeln, während bei schwachen Gruppen der Kameradschaftsgeist im Vordergrund steht. (S. 128-130)
- Ein reglementierendes Verhalten des Meisters gegenüber den Arbeitern ist bei starker Organisation und starker Gruppe sowie bei schwacher Organisation und schwacher Gruppe technisch-organisatorisch erfolgreich. Deutliche Mißerfolge ergaben sich dagegen bei den 'Mischtypen'. (S. 131-133)
- In starken Organisationen kann sowohl bei starken als auch bei schwachen Gruppen durch Eintreten für die Interessen der Mitarbeiter und durch menschliche Beziehungen der bestehende Druck kompensiert werden. (S. 133-136)³⁰⁵
- Probleme treten bei einer starken Organisation und einer schwachen Gruppe auf. Der soziale Erfolg wird durch ein Auftreten des Meisters als 'Führer' sichergestellt, während zum organisationellen Erfolg weniger persönliche Autorität als vielmehr die Durchsetzung vorgegebener Regeln erforderlich ist (Meister als 'Psycho-Soziologe'). Ähnlich verhält es sich bei der Situation 'schwache Organisation/starke Gruppe'; hier ist der soziale Erfolg durch nicht-eingreifendes Verhalten und Anerkennung der Gruppe gewährleistet, während die schwache Organisation zur Sicherstellung des organisatorisch-technischen Erfolgs Interventionen zur Ausrichtung der Gruppe erfordert (Meister als 'verantwortlicher Techniker'). (S. 140-142 u. S. 145)
- Das organisationelle Verhalten des Werkmeisters wird vor allem als Bemühen um Integration oder - im entgegengesetzten Fall - um Autonomie bestimmt. Konflikte entstehen hier in der Situation 'starke Organisation/starke Gruppe', da der organisationelle Erfolg durch das Streben nach Autonomie und damit eine Stärkung der Rolle des Meisters erreicht wird. Demgegenüber wird der soziale Erfolg durch die Integration in die Hierarchie und Einhaltung vorgegebener Regeln gefördert. (S. 146-147)
- Eine besonders schwierige Situation ergibt sich für den Meister, wenn er die Interessen einer schwachen Organisation gegenüber einer starken Gruppe vertreten muß. Sein organisationeller Erfolg hängt von der Fähigkeit ab, die Einhaltung ungenügend definierter Regeln durchzusetzen und intensiv mit den technischen Abteilungen zusammenzuarbeiten. Auch für den sozialen Erfolg ist die Integration in die Hierarchie maßgebend. Der Meister muß die technischen Zwänge verstärken, obwohl er sich selbst damit den Spielraum nimmt. (S. 147-149)³⁰⁶

Abb. 3-25: Ergebnisse der Studie von DURAND und TORRAINE³⁰⁷

305 „Es stellt sich also heraus, daß der Erfolg oder Mißerfolg des sozialen Verhaltens abhängig vom Organisationstyp variiert: So erklärt sich der Erfolg der Sensibilität gegenüber der Gruppe bei starker Organisation (vermittelnd tätige Werkmeister) durch deren Kompensation der Organisationszwänge, die auf den Arbeitern lasten. Der Erfolg des 'Autoritarismus' bei schwacher Organisation erklärt sich durch seinen Kompensationseffekt; Schwächen der organisationellen Normen werden ausgeglichen“ (ebenda, S. 138).

306 „Wer also Autonomie beansprucht, der scheitert, denn er sieht sich bald rückhaltlos Gruppenforderungen ausgesetzt, die sich als Unzufriedenheit gegen ihn wenden“ (ebenda, S. 149).

307 Vgl. ebenda (Seitenangaben siehe Abbildung)

3.6.2 Der Meister als 'Feuerwehrmann' - Studie von FRIELING ET AL.

FRIELING ET AL. untersuchten Ende der 70er Jahre die Montagebereiche in vier Betrieben mit Serienfertigung und traditionellen Strukturen. Die Analyse hatte drei Bestandteile:³⁰⁸

- Tätigkeitsanalyse mit Selbstaufschreibung bei neun Meistern aus drei Betrieben;
- standardisiertes leitfadengestütztes Interview mit Fragen zur Struktur der Meisterei, zur Führungsspanne, zum Tagesablauf des Befragten (Feststellung der zeitlichen Schwerpunkte der Tätigkeit und der damit verbundenen Probleme) und zu Belastungen;
- Messung der Arbeitszufriedenheit schriftlich mit Arbeitsbeschreibungsbogen von NEUBERGER³⁰⁹ und einer ergänzenden Beschwerdeliste.

Neben den fachlichen Anforderungen und Aufgaben standen vor allem die psychischen Belastungen der Meister im Vordergrund der Betrachtung.

In den untersuchten Bereichen hatten die Meister bedingt durch zentrale Steuerungssysteme fast keine eigene Entscheidungskompetenz, sondern mußten vorwiegend genaue Vorgaben in ihrem Bereich umsetzen. Trotzdem waren der Meister u.a. mit ihrer aktuellen Tätigkeit sowie der Organisation und Leitung des Unternehmens zufrieden. Lediglich bei den Arbeitsbedingungen zeigte sich ein deutlicher Ausreißer in Richtung Unzufriedenheit.³¹⁰ Als ein Grund hierfür nannten die Meister die zu hohen Führungsspannen (bei der Hälfte der Meister zum Teil deutlich über 80 Mitarbeiter). Als optimal wurden (bei einem Vorarbeiter mit Meisterqualifikation) 60 Mitarbeiter betrachtet.³¹¹ Weitere Auslöser für die nicht zufriedenstellenden Arbeitsbedingungen der Meister waren vor allem Zeit- und Termindruck, Schwierigkeiten bei der Fertigungssteuerung (durch zu kleine Serien, kurze Laufzeiten, ...), Platzmangel sowie zu wenig Personal (neben qualifizierten Facharbeitern fehlten oft auch Vorarbeiter, um die Führungsspanne zu verringern). Daraus resultierten letztlich bei zwei Dritteln der Befragten gesundheitliche Beschwerden (Nervosität, Rückenschmerzen und Fußbeschwerden, Schlafstörungen, Herz- und Kreislaufbeschwerden, Kopfschmerzen, Magenbeschwerden).³¹²

Die Ursachen für die skizzierten gesundheitlichen Probleme und hohen psychischen Belastungen wurden bei der Analyse der Aufgaben der Meister deutlich. Schwerpunkte waren die Fehlteil- und Engpaßverfolgung und das Arbeiten an kurzfristigen technischen Fragen und Verfahrensproblemen (vgl. Abb. 3-26). Hier wird ihre 'Feuerwehrfunktion' im Sinne einer Reaktion auf technische und organisatorische Probleme deutlich. Demgegenüber besitzen Personalführungsaufgaben nur eine untergeordnete Bedeutung.

308 Vgl. Frieling, E. et al.: Entwicklung von Konzeptionen zur Fertigungssteuerung bei neuen Arbeitsformen, Forschungsbericht HA 80-047(1), Bonn 1980, S. 76; Frieling, E.; Maier, W.: Analyse von Meister- und Vorarbeitertätigkeiten, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 86 (1980), S. 34

309 Vgl. Neuberger, O.: Der Arbeitsbeschreibungsbogen - ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit, in: Probleme und Entscheidungen, Nr. 15 (1976), S. 1-69

310 Vgl. Frieling, E.; Maier, W.: Analyse ..., a.a.O., S. 44

311 Vgl. ebenda, S. 43

312 Vgl. ebenda, S. 36-39

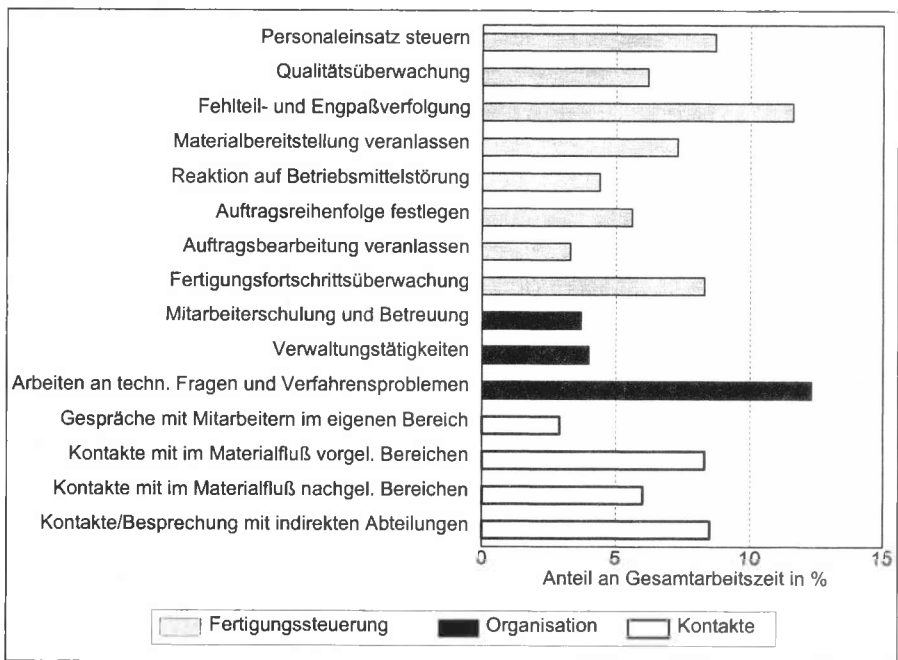


Abb. 3-26: Aufgaben der Meister (N=9)³¹³

3.6.3 Die Bedeutung des Meistervorgesetzten für die Stellung des Meisters - Studie von ARMINGER

Die Untersuchung von ARMINGER hat vor allem die Stellung des Meisters zum Gegenstand, die sich aus Aufstiegsfaktoren sowie Kontakt- und Mitwirkungsmöglichkeiten bzw. -wünschen ergibt. Dazu wurden 104 Meister der Chemie Linz AG (traditionelle Arbeitsstrukturen) schriftlich befragt.³¹⁴

Zunächst wurde deutlich, daß weiterhin vor allem fachliche Fähigkeiten als Aufstiegskriterien relevant waren. Die Kommunikation der Meister mit ihren Mitarbeitern wurde als ausreichend empfunden und auch eine verstärkte Mitwirkung der Mitarbeiter kaum gewünscht (vgl. Abb. 3-27). Dagegen besteht gegenüber dem eigenen Vorgesetzten ihr Bedürfnis nach intensiverem Kontakt und verstärkten Mitbestimmungsrechten.³¹⁵ Die

³¹³ Abbildung aus Frieling, E. et al.: Entwicklung ..., a.a.O., S. 143

³¹⁴ Vgl. Arminger, G.: Einstellungen von Meistern zu Faktoren beruflichen Aufstiegs, Mitwirkung und Mitbestimmung, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), Heft 4, S. 609-610

³¹⁵ Vgl. ebenda, S. 615-616

direkten Vorgesetzten sind von zentraler Bedeutung für die Stellung der Meister. Auf diese konzentrierte sich das Bedürfnis nach Kontakt, Unterstützung und Anerkennung.³¹⁶

Bereiche der Mitwirkung	Mitwirkung für sich selbst		Mitwirkg. für unterstellte Mitarbeiter	
	Mittelwerte	s	Mittelwerte	s
Arbeitsaufteilung der Mitarbeiter untereinander			2,76	0,97
Personaleinsatz	3,54	1,17	2,47	0,78
Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes	3,16	1,06	3,25	0,86
Sicherheitsvorschriften	2,86	0,84	3,04	0,86
Eingriff in den Produktionsablauf	3,15	1,16	2,48	0,76
Arbeitsplatzbeschreibung	3,09	0,96	2,72	0,76
Arbeits- und Leistungsbewertung	3,43	0,88	2,83	0,84
Planung der eigenen beruflichen Laufbahn	3,07	0,98	3,22	0,87
qualitative Personalplanung	3,47	0,84	2,57	0,92
Legende: 1-weniger Mitbestimmung gewünscht, 2-keine Veränderung erwünscht, 3-mitreden, 4-mitbestimmen, 5-eigenverantwortlich entscheiden; s = Standardabweichung				

Abb. 3-27: Wunsch der Meister nach stärkerer Mitwirkung für sich selbst und ihre Mitarbeiter³¹⁷

Bei den Ergebnissen von ARMINGER wird deutlich, wie weit sich die von ihm befragten Meister schon von dem ursprünglichen Anspruch der eigenständigen Leitung eines abgegrenzten Bereiches ('Meisterwirtschaft') entfernt haben. Damit wird auch die These von WELTZ und LANDWEHRMANN gestützt, daß viele Meister eigentlich gar kein Interesse am eigenverantwortlichen Entscheiden in Fragen des Personaleinsatzes, des Eingriffes in den Produktionsablaufes oder die Arbeits- und Leistungsbewertung haben, sondern vielmehr einen möglichst großen indirekten Einfluß anstreben.³¹⁸

3.6.4 Abhängigkeit der Aufgaben des Meisters von der Führungsspanne - Studie von ANTONI und HOFMANN

Den Studien von ANTONI und HOFMANN liegt das gleiche Datenmaterial zugrunde, weswegen sie hier gemeinsam betrachtet werden.³¹⁹ Die Untersuchung wurde Anfang der 90er Jahre in zwei Großbetrieben (jeweils über 10.000 Mitarbeiter) durchgeführt. Dabei wurden insgesamt 16 Meister befragt und im Laufe der Untersuchung bei der Hälfte der Meister die Führungsspanne halbiert (von 60-80 Mitarbeitern auf 30-40 Mitar-

³¹⁶ Vgl. ebenda, S. 619

³¹⁷ Vgl. ebenda, S. 615-616.

³¹⁸ Vgl. hierzu Fußnote 236 (S. 121) in diesem Kapitel

³¹⁹ HOFMANN, der seine Ergebnisse später veröffentlichte, nimmt keinen Bezug auf ANTONI. Die Ausführungen von HOFMANN sind wesentlich umfassender und wurden unter anderer Schwerpunktsetzung ausgewertet.

beiter). Weitere Veränderungen der Arbeitsstrukturen wurden nicht vorgenommen.³²⁰ Die Untersuchung hatte das Ziel, Auswirkungen der Veränderung der Führungsspanne auf die organisationale Effizienz zu erfassen. Ausgangspunkt der Überlegungen war die Annahme, daß eine Reduzierung der Führungsspanne zu einer Verringerung der Kapazitätsauslastung des Meisters führt und sich daraus positive Auswirkungen auf das Führungsverhalten und letztlich die Arbeitsleistung der Mitarbeiter ergeben.³²¹

Durch die Halbierung der Führungsspanne nahmen vor allem Personalführungsaufgaben zu (vgl. Abb. 3-28), die in größeren Bereichen vorwiegend von Vorarbeitern ausgeübt werden.³²² Die empirischen Ergebnisse belegten zudem zwar eine Verringerung der Kapazitätsauslastung des Meisters und damit verbunden auch eine bessere Bewertung der Arbeitsbedingungen, die erwarteten Auswirkungen auf das Führungsverhalten und objektive Leistungskriterien der Mitarbeiter blieben allerdings aus.³²³ Positive Auswirkungen auf das Führungsverhalten zeigten sich lediglich in denjenigen Bereichen, in denen 'neue' Meister (Mitarbeiter mit Meisterqualifikation, die vorher keine Meisterfunktion besaßen) eingesetzt wurden.³²⁴ Daher kommt HOFMANN zu dem Schluß, „daß die Güte der Zusammenarbeit mit einem betrieblichen Vorgesetzten weit weniger von der Größe der Gruppe als vielmehr von dessen persönlicher Befähigung abzuhängen scheint.“³²⁵ Vor allem bestehende Rollenerwartungen aller Beteiligten erschweren auch bei veränderten Rahmenbedingungen wie die Reduzierung der Führungsspanne Veränderungen des Verhaltens der bisherigen Meister.³²⁶

320 Vgl. Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 119-120; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995, S. 110-111

321 Vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 65 u. S. 109

322 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 37-38; Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 181; HOFMANN schließt hierbei soziale Erwünschtheit der Einschätzung nicht aus (vgl. ebenda, S. 133).

323 Vgl. ebenda, S. 140-145, S. 155-158, S. 184-197 u. S. 211

324 Vgl. ebenda, S. 200; Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 19

325 Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 209; vgl. dazu auch Hofmann, K.: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management - Eine Fallstudie, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 126

326 Vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 201; HOFMANN weist aufgrund der empirischen Ergebnisse auch darauf hin, daß eine isolierte Aktivität wie die Verringerung der Führungsspanne ohne sonstige Veränderungen der Arbeitsstruktur zu Verbesserung der organisationalen Effizienz nicht sinnvoll ist (vgl. ebenda, S. 212-213).

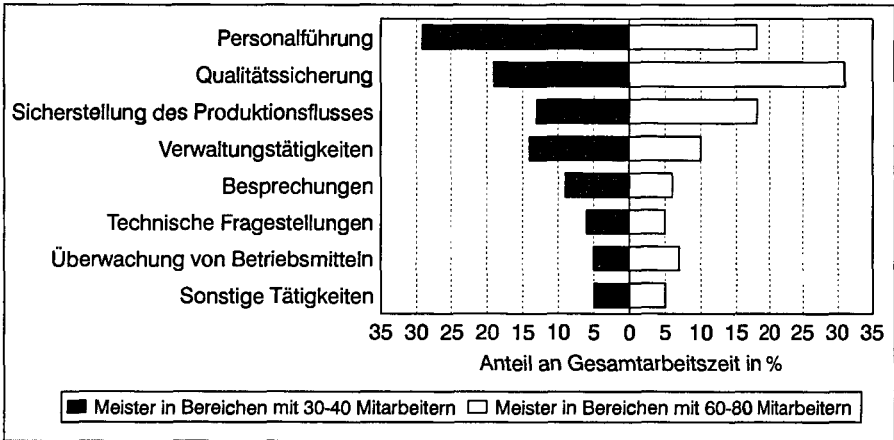


Abb. 3-28: Tätigkeitsbereiche der Meister (keine Angabe der jeweiligen N)³²⁷

Auch bei ANTONI und HOFMANN wurde die immer weniger vorhandene fachliche Überlegenheit der Meister gegenüber ihren Mitarbeitern und damit die Schwächung der fachlichen Autorität deutlich. Da auch ihre positionale Autorität durch fehlende Entscheidungsrechte nur gering ist, 'fliehen' die Meister in organisatorische Aufgaben wie die Materialbereitstellung³²⁸ und damit in die 'Feuerwehrfunktion'. Jedoch besitzt diese nicht mehr die gleiche Bedeutung wie bei der zehn Jahre älteren Studie von FRIELING, was - zumindest auf das Untersuchungsfeld von ANTONI und HOFMANN bezogen - auf eine bessere Strukturierung der Fertigung und bessere technische Prozeßbeherrschung schließen läßt.

3.6.5 Implikationen aus den Ergebnissen der (organisations)psychologischen Studien

Auch die bei den (organisations)psychologischen Studien betrachteten Arbeitsstrukturen waren offensichtlich weitgehend (Ausnahme: indirekte Bereiche bei DURAND und TORRAINE) tayloristisch geprägt. Dabei wurde nochmals (vor allem bei ANTONI und HOFMANN) deutlich, daß sich tradierte Verhaltensmuster der Meister nicht durch einzelne isolierte Modifikationen der Arbeitsstruktur (z.B. die Reduzierung der Führungsspanne) auflösen lassen und diese sich auch auf die Produktivität kaum auswirken.

³²⁷ Abbildung aus Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 37; analog bei Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O., S. 149

³²⁸ Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 38; Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel ..., a.a.O., S. 120-121

Des weiteren wurde - wie zum Teil schon in den anderen Untersuchungen (Kap.3.3 - Kap. 3.5) deutlich, daß die Funktion des Meisters in weit entwickelten tayloristischen Strukturen weniger als Führungskraft im eigentlichen Sinne (mit 'eigener' Autorität; vgl. Kap. 2.2.3.1) als vielmehr als 'Feuerwehr' für die Produktion betrachtet wird. Während FRIELING ET AL. hier die 'technische Feuerwehrfunktion' in den Vordergrund ihrer Betrachtung stellen, gehen DURAND und TORRAINE dezidiert auf eine 'soziale Feuerwehrfunktion' bei der Bearbeitung organisatorischer und zwischenmenschlicher Probleme ein. Eine derartige Rolle wird von den Meistern nicht abgelehnt, sondern zum Teil als Funktionsfeld sogar gesucht (vgl. Ergebnisse bei ARMINGER und vor allem bei ANTONI). Dies spiegelt sich auch in den Untersuchungen von FRIELING ET AL. und HOFMANN wider, deren Ergebnisse trotz einer objektiv unbefriedigenden Stellung eine relativ hohe Zufriedenheit der Meister mit ihrer Arbeitssituation zeigten. Demgegenüber deuten gesundheitliche Probleme der Meister, wie sie insbesondere bei FRIELING ET AL. offenbar wurden, auf die hohe Belastung durch die schwache Stellung zwischen den Ansprüchen des Managements und den Mitarbeitern und das immer noch bestehende Mißverhältnis von Verantwortung und Kompetenz hin.

Bei ARMINGER zeigt sich der große Einfluß des direkten Vorgesetzten auf die Stellung des Meisters, was sich u.a. darin äußert, daß gerade dort wesentliche Kontakt- und Anerkennungsbedürfnisse der Meister bestehen. Zentrale Funktionen, die nach eigener Einschätzung der Meister ihre Stellung bestimmen und bei denen sie sich demzufolge eine größere eigene Mitbestimmung wünschen, sind Personaleinsatz, Personalplanung sowie die Arbeits- und Leistungsbeurteilung. Gerade in diesen Feldern werden zudem erweiterte Mitbestimmungsrechte der ausführenden Mitarbeiter abgelehnt. Die Eingriffsmöglichkeiten in den Produktionsablauf scheinen der Mehrzahl der Meister auszureichen, nur vereinzelt werden verstärkte Mitspracherechte gefordert.

Ein weiterer, die Stellung des Meisters beeinflussender Faktor ist augenscheinlich die Führungsspanne, da zu geringe Spannen (unter 40 Mitarbeitern) durchgängig abgelehnt werden. Dabei bleibt allerdings offen, ob diese Einstellung primär aus Angst vor einem Statusverlust oder aus Unsicherheit bezüglich eines zu engen Kontaktes zu den Mitarbeitern resultiert.

Bei den Aufgaben des Meisters, die von FRIELING ET AL., ANTONI und HOFMANN analysiert wurden, zeigte sich wie schon in den vorangegangenen Kapiteln die Dominanz kurzfristiger technisch-organisatorischer Aufgaben. Bei ANTONI und HOFMANN wird zudem die im Vergleich zu älteren Studien deutlich gestiegene Relevanz von Qualitätssicherungsaufgaben deutlich, die zum Teil über reine Kontrollfunktionen hinausgehen. Eine steigende Bedeutung als Aufgabenfeld kommt offenbar auch der Personalführung zu.

3.7 Zusammenfassung der Ergebnisse der Studien und Schlußfolgerungen

Die verschiedenen theoretischen Überlegungen und empirischen Studien zur Meister-ebene, die in den vorangegangenen Kapiteln ausgehend von TAYLOR und FAYOL betrachtet wurden, sind abschließend hinsichtlich ihrer Aussagekraft für die weitere Arbeit zu hinterfragen. Dabei werden zunächst die Erkenntnisse zur Entwicklung der Stellung und der Aufgaben des Meisters kurz zusammengefaßt, bevor anhand verschiedener Fragestellungen die bisherige, von tayloristischen Strukturen geprägte Entwicklung reflektiert wird.

3.7.1 Zusammenfassende Betrachtung der Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters

Zunächst wurde bei allen Studien deutlich, daß die erwarteten Veränderungen der Arbeitsstrukturen und auch der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte erst mit deutlicher Verzögerung in den betrachteten Unternehmen zu beobachten waren.³²⁹ Wesentlicher Auslöser von Veränderungen war das Ausmaß der Zentralisierung von Aufgaben in indirekten Bereichen bzw. Stabsstellen als Merkmal tayloristischer Rationalisierung. Im Vergleich zu vortayloristischen Strukturen (vgl. Abb. 3-1, S.76) ergaben sich im eigenen Bereich vor allem folgende Veränderungen:

- Reduzierung des Dispositionsspielraumes;
- Reduzierung der (formalen) Entscheidungsbefugnisse in Personalfragen (faktische Entscheidungskompetenzen blieben weitgehend bestehen);
- starke Verringerung der Kompetenz bei weitgehend konstanter Verantwortung.

Die Ergebnisse der verschiedenen Studien lassen hier auch auf Unterschiede zwischen Großbetrieben und kleinen bzw. mittleren Unternehmen sowie auf eine Abhängigkeit von der Arbeitsstruktur schließen. Mit abnehmender Betriebsgröße und kleineren Losgrößen in der Fertigung - und damit geringerer Spezialisierung bei den betrieblichen Funktionen - besitzen die Stellung und die Aufgaben des Meisters eine größere Stabilität, und Veränderungen waren augenscheinlich deutlich geringer als in Großbetrieben. Vor diesem Hintergrund sind auch Aussagen wie „Die Funktion des Meisters hat sich im Laufe der Jahrzehnte im Kern nur unwesentlich verändert.“³³⁰ verständlich.

Trotz der (zwangsläufigen) zwischenbetrieblichen und zum Teil auch innerbetrieblichen Unterschiede konnte generell ein Einfluß von arbeitsstrukturellen und technischen Veränderungen auf die Stellung und Aufgaben der Meister festgestellt werden. Dies wird

329 Auf das deutliche Nachhinken der betrieblichen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen hinter dem Stand der Technik wiesen BAHRDT und WELTZ hin (Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie ..., a.a.O., S. 133-134; Wetz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, a.a.O., S. 13).

330 DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile einer Führungskraft in Gegenwart und Zukunft, Bonn 1986, S. 13

vor allem an der Autorität des Meisters deutlich (vgl. Abb. 3-29), wobei zwischen fachlicher Autorität und disziplinarischer Autorität (differenziert in 'eigene' Autorität und betriebliche Autorität) unterschieden wird (vgl. hierzu Kap. 3.3.3.1). Ein weiterer - und, wie in verschiedenen Studien deutlich wurde, entscheidender - Faktor ist die persönliche Autorität des Meisters, die aber weitgehend unabhängig von strukturellen Faktoren zum Tragen kommt und daher kaum berücksichtigt werden kann.³³¹

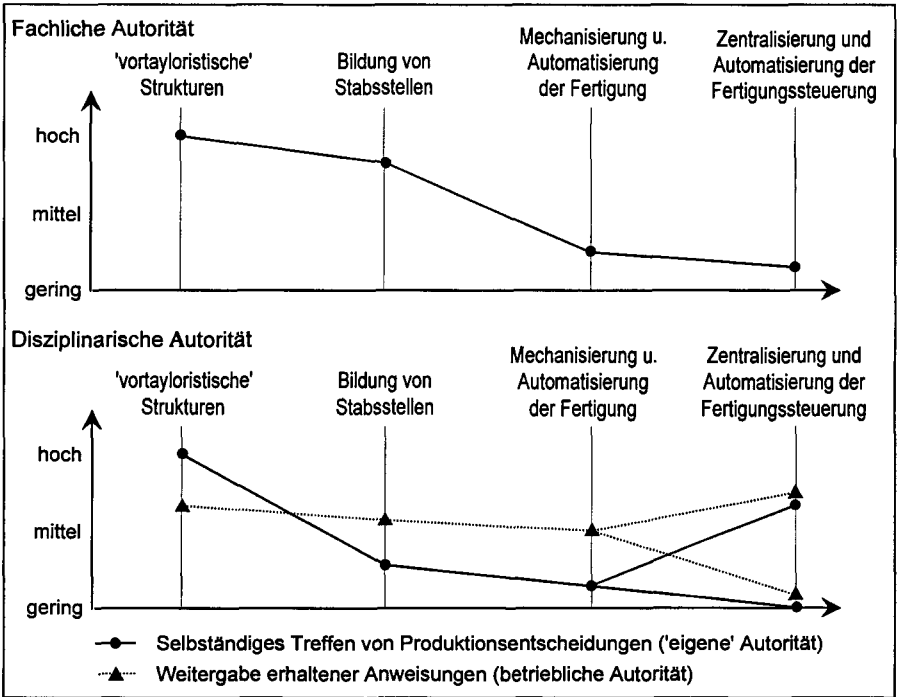


Abb. 3-29: Tendenzielle Veränderungen der Autorität des Meisters³³²

Die empirischen Ergebnisse zeigen klar, daß die fachliche Autorität des Meisters kontinuierlich gesunken ist, was durch Spezialisten in Stabsabteilungen und auch in den Meisterbereichen begründet ist. Ebenso wie die fachliche nahm auch die 'eigene' Autorität permanent ab. Insbesondere durch die Bildung von Stäben mit faktischer Weisungsbefugnis waren deutliche Verluste zu verzeichnen, während durch neue Dispositionsspielräume bei EDV-geleiteter Dezentralisierung (vgl. Kap. 3.5.2) erstmals wieder eine Steigerung der 'eigenen' Autorität möglich ist.

³³¹ In verschiedenen Studien wurde darauf hingewiesen, ohne diesen Sachverhalt explizit zu untersuchen.

³³² Abbildung abgeleitet aus Ergebnissen der Kapitel 3.2-3.5

Der Verlust an 'eigener' Autorität wurde nicht durch zusätzliche betriebliche Autorität kompensiert. Möglichkeiten zur (teilweisen) Umkehr dieses fortwährenden Autoritätsverlustes bestehen bei EDV-geleiteten Dezentralisierungsansätzen, wobei allerdings eine zumindest gleich hohe Fachkompetenz des Meisters im Vergleich zum für die Fertigungssteuerung verantwortlichen Personal in indirekten Bereichen gefordert wird. Durch die unmittelbare Zugriffsmöglichkeit der Fertigungssteuerung auf den einzelnen Arbeitsplatz und damit den direkten Kontakt zu den Mitarbeitern geht die betriebliche Autorität des Meisters bei EDV-geleiteter Fertigungssteuerung deutlich zurück und wird je nach Strategie entweder durch 'eigene' Autorität des Meisters ersetzt - oder der Meister verliert seine letzte Autoritätsbasis und wird dann zu Recht als Arbeitstypus in Frage gestellt. Damit ist offenkundig, daß die Art der Fertigungssteuerung, die weitgehend unabhängig von der Produktionstechnik ist, einen großen Einfluß auf die Stellung des Meisters ausübt. Durch die EDV-Unterstützung der Fertigungssteuerung ergeben sich damit verschiedene Möglichkeiten der Ausgestaltung, die eng mit den Auswirkungen von Informationsprozessen zusammenhängen:

„Stellt man alle diese Betrachtungen in Rechnung, so ergibt sich ein außerordentlich differenziertes und widersprüchliches Bild der immer nur potentiellen Einflüsse von Informationsprozessen auf die Macht- und Kontrollstruktur in Betrieben. Das Zentralisierungspotential der Informationstechnologie trifft auf technik- und systemimmanente Grenzen, sowie auf Rahmenbedingungen, die insgesamt eher eine Dezentralisierungsdynamik zugunsten der unteren Politik-ebene entwickeln und fördern. Dazu kommt, daß betriebliche Machtstrukturen nicht als Nullsummenspiele verstanden werden können, in denen der eine verliert, was der andere gewinnt. Macht ist keine endliche Summe, und technische wie soziale Innovationen können Konstellationen herstellen, in denen alle Gegenspieler an Dispositionsspielraum und damit an Handlungsfähigkeit gewinnen.“³³³

Die Stellung des Meisters im Gesamtunternehmen ist in tayloristischen Strukturen unmittelbar mit der Stellung im eigenen Bereich verknüpft. Sie wird im wesentlichen durch die Beziehung zu den indirekten Bereichen geprägt und ist gegenüber diesen durchgängig eher schwach. Zwar wurden in keiner Studie disziplinarische Weisungsbefugnisse der indirekten Stellen gegenüber den Meistern beobachtet, aber faktisch wird der Entscheidungsspielraum des Meisters minimiert. Die Möglichkeiten des direkten Vorgesetzten zum Eingriff in die Produktion über den Meister hinweg sind vor allem durch die EDV-mäßige Betriebsdatenerfassung gestiegen, wurden aber in den betrachteten Unternehmen kaum genutzt. Die direkten Vorgesetzten übernehmen dagegen von den Meistern immer mehr Personalaufgaben und auch technisch-organisatorische Aufgaben, so daß hier eine zunehmende Konkurrenzsituation beobachtet werden konnte. Auch gegenüber seinem unmittelbaren Vorgesetzten ist die Stellung des Meisters letztlich eher

333 Friedberg, E.: Folgen der Informatisierung ..., a.a.O., S. 148

schwach, zumal der Meister auf dessen Unterstützung gegenüber den indirekten Bereichen angewiesen ist. Ansatzpunkte zur Einbindung des Meisters in bereichsübergreifende Aktivitäten wurden höchstens in Einzelfällen registriert, was die Fixierung des Meisters auf seinen Bereich unterstreicht.

Auch bei den Aufgaben zeigten sich zwangsläufig Veränderungen (Abb. 3-30), wobei der Aussage von LEPSIUS immer noch zuzustimmen ist, daß viele derjenigen Aufgaben, die der Meister verloren hat, von ihm nie mit dem später erforderlichen Detaillierungsgrad ausgeführt wurden.³³⁴ Dies betrifft vor allem Fragen der Arbeitsplanung sowie mittelfristige technische Fragestellungen (Investitionen, Produktionsverfahren, ...). Demgegenüber ist für kurzfristige 'Feuerwehr'- und Kontrollaufgaben wie die Sicherstellung des Produktionsflusses und die Überwachung von Betriebsmitteln durchgängig ein hoher Zeitaufwand erforderlich.

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	durchgängig Mitwirkung mit faktischen Entscheidungsbefugnissen	gestiegen von 'mittel' auf 'hoch'	gestiegen
Qualitätssicherung	durchgängig Mitwirkung	gesunken von 'hoch' auf 'mittel'	gesunken aufgrund zunehmender Auslagerung
Sicherstellung des Produktionsflusses	weitgehend Entscheidung	durchgängig hoch (zentrale Aufgabe)	durchgängig hoch (zentrale Aufgabe)
Verwaltungstätigkeiten	durchgängig Mitwirkung	eher gering	gestiegen von gering auf mittel (erhöhte Formalisierung)
Besprechungen	Mitwirkung	gestiegen von gering auf mittel	gestiegen von gering zu mittel
Technische Fragestellungen	Entscheidungsbefugnisse haben abgenommen, in der Regel Mitwirkung	in der Regel stark gesunken (Auslagerung)	in der Regel stark gesunken (Auslagerung)
Überwachung von Betriebsmitteln	Entscheidungsbefugnisse wurden reduziert, bestehen aber noch weitgehend	durchgängig hoch	durchgängig hoch
Sonstige Tätigkeiten	etwas gestiegen, zum Teil Mitwirkungsrechte	gering	eher gering

Abb. 3-30: Entwicklung der Aufgaben des Meisters

Personalführungsaufgaben haben im Zuge der Auslagerung von Funktionen an Stabsstellen, der Mechanisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung sowie der Zentralisierung der Fertigungssteuerung zunehmend an Bedeutung gewonnen, wobei hier

³³⁴ Vgl. Lepsius, M.R.: a.a.O., S. 32 sowie Kapitel 3.3.2

vor allem die Vermittler- und Ausgleichsfunktion des Meisters im Vordergrund steht. Letztlich zeigt sich damit, daß reaktive Aufgaben des Meisters immer mehr dominieren, während der Anteil aktiver Funktionen stark gesunken ist. Mögliche Gegentrends durch EDV-geleitete Dezentralisierung wurden zwar thematisiert, konnten in den betrachteten empirischen Studien jedoch kaum beobachtet werden.

3.7.2 Abschließende Fragestellungen

In diesem Kapitel wurde zunächst die lange 'Tradition' der Diskussion um die Meister-ebenen in Industriebetrieben deutlich. Viele Fragen, die schon vor 75 Jahren diskutiert wurden, sind heute immer noch oder wieder aktuell (z.B. die weitgehend unreflektierte Übernahme neuer Management-'Heilslehren', die Diskussion um die Substitution der Meister durch Ingenieure, unzureichende Vorbereitung der Meister auf Veränderungen). Abschließend sollen dazu zusammenfassend einige zentrale Fragen aufgegriffen werden, die neben den skizzierten Ergebnissen verschiedener Studien für die Schlußfolgerungen in Kapitel 6 relevant sind:

- Hat der Arbeitskrafttypus des Meisters einen kontinuierlichen Funktionsverlust erlitten oder standen Aufgabenverlagerungen im Mittelpunkt?
- Welches sind die wichtigsten Gründe dafür, daß die Position des Meisters bei organisatorischen Umstrukturierungen fortwährend in Frage gestellt wird?
- Warum ist die seit 75 Jahren 'totgesagte Meisterwirtschaft' und damit der Arbeitskrafttypus des Meisters immer noch am Leben? Was ergibt sich daraus für die aktuelle Diskussion?

☐ Hat der Arbeitskrafttypus des Meisters einen kontinuierlichen Funktionsverlust erlitten oder standen Aufgabenverlagerungen im Mittelpunkt?

Diese Frage wird schon seit geraumer Zeit vorwiegend in der Industriesoziologie kontrovers diskutiert.³³⁵ Die effektive Abnahme 'eigener' Autorität und damit von Entscheidungskompetenzen im Zuge der zunehmenden Perfektionierung tayloristischer Arbeitsstrukturen wird bei der Betrachtung der verschiedenen Studien in den Kapiteln 3.3 bis 3.6 deutlich. Dabei kann allerdings kein kontinuierlicher Verlust festgestellt werden, weil dazu die Unterschiede zu groß sind und dies nur zum Teil auf die jeweiligen Rahmenbedingungen (Branche, Betriebsgröße, Fertigungsstruktur, ...) zurückgeführt werden kann.³³⁶ Ein Funktionsverlust ist zudem nicht gleichbedeutend mit einem Bedeutungsverlust, weil

- die zunehmende Spezialisierung von Funktionen alle Betriebsangehörigen und nicht nur die Meister betraf, d.h., aus der Perspektive der 'Handwerksfertigung' im Kleinbe-

³³⁵ Vgl. u.a. Amsler, W.: Die Auswirkungen ..., a.a.O., S. 39 mit diversen Literaturangaben

³³⁶ Zu dem gleichen Resultat kommt auch FISCHER (vgl. Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 50) oder MOHR (vgl. Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, a.a.O., S. 31).

- trieb haben (fast) alle betrieblichen Gruppen einen Funktionsverlust erlitten (zunehmende Spezialisierung auch bei Konstruktion, Entwicklung, Wartung, Vertrieb, Verwaltungsaufgaben, ...);
- immer wieder die steigende Bedeutung der Vermittlungs- und Ausgleichsfunktion des Meisters propagiert wird;
 - vor allem im Zuge der EDV-Steuerung der Fertigung verstärkt verschiedene Optionen für die Arbeitsstrukturen und die Stellung des Meisters offenstehen und damit tayloristische Strukturen als 'one best way' zur Disposition stehen.³³⁷

Vor dem Hintergrund der ständigen, zu keinem eindeutigen Ergebnis führenden Diskussion um einen Funktionsverlust des Meisters vermutet FISCHER, daß es sich bei den sogenannten Meisterkrisen nur um einen „industriesoziologischen Spuk“³³⁸ handelt, bzw. „latent vorhandene, aber keinesfalls fundamentale Probleme [...] zur Krise stilisiert“³³⁹ werden. Er begründet dies wie folgt:

„Die Meisterkrise - so scheint es - ist so etwas wie ein 'Dauerbrenner' in der industriesoziologischen Diskussion: Irgendwie befindet sich der Meister immer gerade in einer Krise, wenn Industriesoziologen ihm in empirischen Untersuchungen zu Leibe rücken.“³⁴⁰

Dennoch ist nicht zu vernachlässigen, daß die meisten, wenn nicht alle Studien auf Umbruchsituationen gestoßen sind, die sich auf die Stellung und die Aufgaben der Meister vornehmlich negativ auswirkten. Daraus resultiert die nächste Fragestellung.

□ Welches sind die wichtigsten Gründe dafür, daß die Position des Meisters bei organisatorischen Umstrukturierungen fortwährend in Frage gestellt wird?

Hier ist zunächst vor allem die Zwischenposition des Meisters relevant. Da der Meister sowohl zwischen direkter und indirekter Arbeit als auch zwischen Management und ausführender Ebene steht, ist er vielfältigen Einflüssen ausgesetzt. Zudem stellt sich bei geplanten Umstrukturierungen fast zwangsläufig die Frage, welche Funktion der Meister überhaupt ausführt, denn die Fertigungssteuerung und die Logistik sowie Kontrollaufgaben werden durch indirekte Bereiche wahrgenommen, der Informationsaustausch erfolgt weitgehend über EDV, die Arbeitsleistungen werden durch elektronische Systeme zur Betriebsdatenerfassung überwacht, Urlaubs- und Freischichtenplanung sowie kleinere Wartungsaufgaben können die Mitarbeiter selbst ausführen und für die verbleibenden Führungsaufgaben müßten die Ressourcen der Bereichsleiter ausreichen. Vor

³³⁷ Dies verdeutlichen auch teilweise widersprüchliche Aussagen auf der Basis der gleichen empirischen Erhebungen. So stellt z.B. MANSKE die Frage „Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?“ (Manske, F.: Mit PPS ..., a.a.O., S. 33), während MICKLER eher ein Comeback des Meisters für möglich hält (vgl. Mickler, O.: a.a.O., S. 340).

³³⁸ Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 13

³³⁹ Ebenda

³⁴⁰ Ebenda

diesem Hintergrund ist der Eindruck von LANDWEHRMANN, daß für den Meister künstlich Aufgaben reserviert bleiben,³⁴¹ durchaus nachvollziehbar. Damit steht der Meister unweigerlich immer zur Disposition, zumal jede der beteiligten Gruppen ihre Existenzberechtigung durch möglichst vielfältige Funktionen sicherstellen will.

Ein zweiter Grund für das Infragestellen der Position des Meisters ist seine traditionell konservative Haltung, die in den meisten betrachteten Studien hervorgehoben wurde. Diese Haltung ist aus verschiedenen Gründen nachvollziehbar:

- Das Wissen des Meisters ist zwangsläufig und weitgehend unabhängig von seiner formalen Qualifikation erfahrungsbasiert, da zwischen seiner Ausbildung und der Ernennung zum Meister häufig einige Jahre an beruflicher Tätigkeit in der jeweiligen Abteilung liegen. Damit konzentriert sich das Wissen auf seine Abteilung und deren aktuelle Struktur.
- Eine zentrale Aufgabe des Meisters besteht in der Sicherstellung des Produktionsflusses und damit der geforderten quantitativen und qualitativen Leistung seines Bereiches. Bei Veränderungen wird die laufende Produktion durch Eingriffe von außen beeinträchtigt, und neue Reaktionsmuster bei Störungen u.ä. müssen erlernt werden. Ungewiß bleibt, wann der Produktionsprozeß wieder mit der gewohnten Stabilität läuft.
- Die Notwendigkeit von Veränderungen in der Fertigung stellt automatisch die bisherige Leistung des Meisters in Frage, da 'sein' Bereich offensichtlich den Anforderungen nicht (mehr) genügt.
- Die soziale Stabilität des Meisterbereiches wird durch Veränderungen tangiert, da diese häufig mit Personalwechseln korrespondieren. Bestehende informelle Rollenverteilungen und Hierarchien werden in Frage gestellt.

Im Vergleich zur Meisterebene sind die technische Unternehmensleitung und die Fertigungsplanung eher innovativ eingestellt, zumal diese von den Konsequenzen der Veränderungen und hier insbesondere den Anlaufschwierigkeiten in wesentlich geringerem Maße betroffen sind. Vor diesem Hintergrund sind offene oder latente Widerstände der Meister gegen Änderungen, wie sie seit Beginn der 20er Jahren immer wieder beobachtet wurden, verständlich, zumal die Meister in Veränderungsprozesse in der Regel nicht eingebunden wurden.

Trotz der schwierigen und permanenten Angriffen ausgesetzten Stellung wird weiterhin die hohe Bedeutung des Meistes in der industriellen Fertigung hervorgehoben. Daraus resultiert die abschließende Frage:

341 Vgl. Landwehrmann, F.: Industrielle Führung ..., a.a.O., S. 115

❑ Warum ist die seit 75 Jahren totgesagte Meisterwirtschaft und damit der Arbeitskrafttypus des Meisters immer noch am Leben? Was ergibt sich daraus für die aktuelle Diskussion?

Trotz der verschiedenen in den empirischen Studien aufgezeigten technischen und organisatorischen Veränderungen ist der Meister als betriebliche Führungskraft „über Jahrzehnte hinweg vergleichsweise stabil geblieben“,³⁴² und dies, obwohl er seit der Ausbreitung ‘Wissenschaftlicher Betriebsführung’ immer wieder zur Disposition stand. Die betrachteten Studien und auch die einschlägige Literatur können hierzu keine vollständig befriedigende Erklärung liefern. Vielmehr muß man sich mit verschiedenen Anhaltspunkten begnügen, deren Zusammenwirken augenscheinlich letztlich entscheidend für diesen Sachverhalt ist:

- Disziplinarische Führung vor Ort (durch betriebliche Führungskräfte) ist - zumindest in der direkten Produktion - offensichtlich sowohl für die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitung (‘Vertreter in der Werkstatt’) erforderlich. Dabei ist vor allem die kompensatorische Rolle des Meisters (im Sinne von DURAND und TORRAINE) von Bedeutung (d.h. der Meister wird u.a. auch als ausgleichende Instanz benötigt).³⁴³
- Mit dem Arbeitskrafttypus des Meisters ist „ein ganzes System von Herrschaft im Industriebetrieb“³⁴⁴ verknüpft, d.h., mit dem Infragestellen der Meister ständen auch andere Ebenen zur Disposition. Trotz der immer wieder geäußerten Kritik an diesem System hat es sich insofern bewährt, als das Risiko einer Abschaffung offensichtlich in den meisten Unternehmen nicht eingegangen wird.
- Sowohl die fachliche Autorität als Legitimationsgrundlage als auch die Führungskompetenzen des Meisters sind allein nicht entscheidend für dessen Stellung. Als zentrale Grundlage der Stabilität erscheint vielmehr das Zusammenwirken beider Faktoren.

Damit stellt sich die abschließende Frage, ob der Meister als Arbeitskrafttypus und als Qualifikationstypus auch im Zuge aktueller Entwicklungen und damit verbundener Veränderungen der Arbeitsstrukturen seine Position behält. Dabei sind zunächst die derzeit diskutierten Ansätze hinsichtlich ihrer Konzeption zu beleuchten. Entscheidend für die Stellung der betrieblichen Führungskräfte sind daneben aber auch bisher praktisch beobachtbare Veränderungen und Umsetzungserfahrungen. Dies ist auch vor dem Hintergrund der betrachteten Studien zu sehen, zumal deutlich wurde, daß Veränderungen für die Meisterebene bisher kaum in dem jeweils erwarteten Ausmaß eingetreten sind.

342 Drexel, I. et al.: Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts - zur Einführung in den Bericht und seine Gliederung, in: Fuchs-Frohnshofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 3; ähnlich bei Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 14

343 vgl. dazu auch Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die ‘Meisterkrise’, in: Journal für Sozialforschung, 33. Jg. (1993), Heft 2, S. 139; Fischer, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 36 u. S. 146-147

344 Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die ‘Meisterkrise’, a.a.O., S. 139

4 Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf Arbeitsstrukturen und betriebliche Führungskräfte

In Kapitel 3 wurde u.a. deutlich, daß die Arbeitsstrukturen im 20. Jahrhundert bis zu Beginn der 90er Jahre nur relativ geringen Veränderungen unterworfen waren.¹ In den Produktionsbereichen der meisten Unternehmen wurde vorwiegend an Einzelarbeitsplätzen gearbeitet, während zumindest in direkten Bereichen weitgehend informelle oder formelle Vorgesetzte die Koordinationsfunktionen wahrnahmen. 'Neue Formen der Arbeitsorganisation' oder 'alternative Arbeitsstrukturen', wie sie in den 70er Jahren vor allem in Skandinavien eingeführt wurden, fanden in Deutschland über Projekte im Rahmen des Forschungsprogramms 'Humanisierung des Arbeitslebens' hinaus keine größere Verbreitung.² Gründe dafür waren u.a. die in den 80er Jahren vergleichsweise gute Konjunkturlage, so daß größere Veränderungen vorwiegend auf dem technischen Sektor (insbesondere in der Informationstechnik) zu verzeichnen waren. Die Arbeitsstrukturen wurden dabei - wenn überhaupt - höchstens in Richtung eines weiteren Ausbaus der indirekten Bereiche beeinflusst.³

Entwicklungen seit Anfang der 90er Jahre scheinen dagegen größere Modifikationen der Arbeitsstrukturen hervorzurufen. Auslöser sind zunächst Veränderungen der technologischen, gesellschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen,⁴ aus denen u.a. ein verschärfter globaler Wettbewerb resultiert. Dabei besteht dahingehend Konsens, daß man den neuen Anforderungen mit tayloristisch geprägten Strukturen nicht mehr begegnen kann.⁵

-
- 1 So weisen u.a. auch SCHUMANN ET AL. darauf hin, daß die tatsächlichen Veränderungen der Arbeitsstrukturen (Tätigkeiten, Qualifikationen, Arbeitsformen usw.) durch verstärkten EDV-Einsatz bis Anfang der 90er Jahre bei weitem nicht so tiefgreifend waren, wie Mitte der 80er Jahre vermutet (vgl. Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, in: WSI-Mitteilungen, 47. Jg. (1994), Heft 7, S. 405-414).
 - 2 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Die Entwicklungen der Arbeitsstrukturen im sozio-technischen Wandel - Ein Überblick, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 16
 - 3 Dies wird insbesondere bei der Automobilbranche deutlich (vgl. dazu z.B. Schmidt-Salzer, J.: Massenproduktion, Lean Production und Arbeitsteilung - organisationssoziologisch und -rechtlich betrachtet, in: Betriebs-Berater, 47. Jg. (1992), Heft 27, S. 1873).
 - 4 Vgl. hierzu u.a. Schildknecht, R.: Total Quality Management - Konzeption und State of the Art, Diss., Frankfurt/Main, New York 1992, S. 52-58; Kowling, A.: Neue Formen der Arbeitsorganisation, in: Fabrik, 42. Jg. (1992), Heft 12, S. 548; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept - Kritische Analyse - Praktische Lösungsansätze, Wiesbaden 1994, S. 17-18 oder verschiedene Beiträge in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, a.a.O., S. 163
 - 5 Vgl. z.B. Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, a.a.O., S. 410; Antoni, C.H.: Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen und Lean Production, in: Bungard, W.; Wiendieck, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätszirkel im Umbruch, Ludwigshafen 1992, S. 77-78; Heeg, F.J.: Moderne Arbeitsorganisation: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien, 2. Aufl., München, Wien 1991, S. 53-56

Während damit die Notwendigkeit eines Umbruchs in den Ansätzen betrieblicher Rationalisierung und in den Strukturen der Industriearbeit allgemein anerkannt wurde, blieb die Frage nach der Art der Neugestaltung strittig.⁶ Übereinstimmung besteht darin, daß der Fokus der Rationalisierung über die Fertigung hinausgeht und das gesamte Unternehmen umfaßt.⁷ Damit stehen auch die indirekten Bereiche und mittleren Hierarchieebenen zur Disposition.⁸ Abb. 4-1 gibt einen Überblick über Ansatzpunkte und Einsatzebenen der Rationalisierungsansätze Anfang der 90er Jahre.

-
- 6 Vgl. Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, in: Soziale Welt, 41. Jg. (1990), Heft 1, S. 47; insbesondere hinsichtlich der künftig erforderlichen arbeitsorganisatorischen Strategien bestanden und bestehen in der industrie-soziologischen Forschung stark differierende Auffassungen, die von einem notwendigen Bruch mit dem bisherigen Weg (vgl. u.a. Jürgens, U.; Naschhold, F.: Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsengpässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren, in: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, Berlin 1994, S. 239-243) über erforderliche Kurskorrekturen (vgl. Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden - Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N.; Treeck, W.v. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 605-624) bis hin zu einer konsequenteren Umsetzung des erst in Ansätzen zu beobachtenden Weges der 'neuen Produktionskonzepte' (von SCHUMANN ET AL. Vertreten) reichen. Daneben gibt es vor allem in Wirtschaftskreisen Tendenzen zum „lohn-, sozial- und arbeitspolitischen Rollback“ (Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, a.a.O, S. 410), d.h. „unter Nutzung des Drohpotentials erhöhter Beschäftigungsrisiken“ (ebenda, S. 411) soll ein 'Neo-Taylorismus' verwirklicht werden. Zumindest vordergründig erscheint eine derartige Strategie als 'Testphase' für eine geplante Produktionsverlagerung ins Ausland geeignet.
- 7 Dies wurde in Fachkreisen schon Mitte der 80er Jahre diskutiert, als insbesondere KERN und SCHUMANN 1984 mit dem „Ende der Arbeitsteilung“ (Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984), aber auch durch PIORE und SABEL mit dem „Ende der Massenproduktion“ (Piore, M.J.; Sabel, C.: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985) sowie BAETHGE und OBERBECK mit dem Begriff der „systemischen Rationalisierung“ (Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/Main, New York 1986, S. 22) eine intensive Debatte auslösten (vgl. z.B. die Beiträge in Malsch, T.; Seltz, R. (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand - Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, 2. Aufl., Berlin 1988).
- 8 Vgl. dazu u.a. Friedberg, E.: Folgen der Informatisierung der Produktion für die Machtquellen unterer und mittlerer Führungskräfte, in: Seltz, R. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 148; Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, a.a.O, S. 412; Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 204

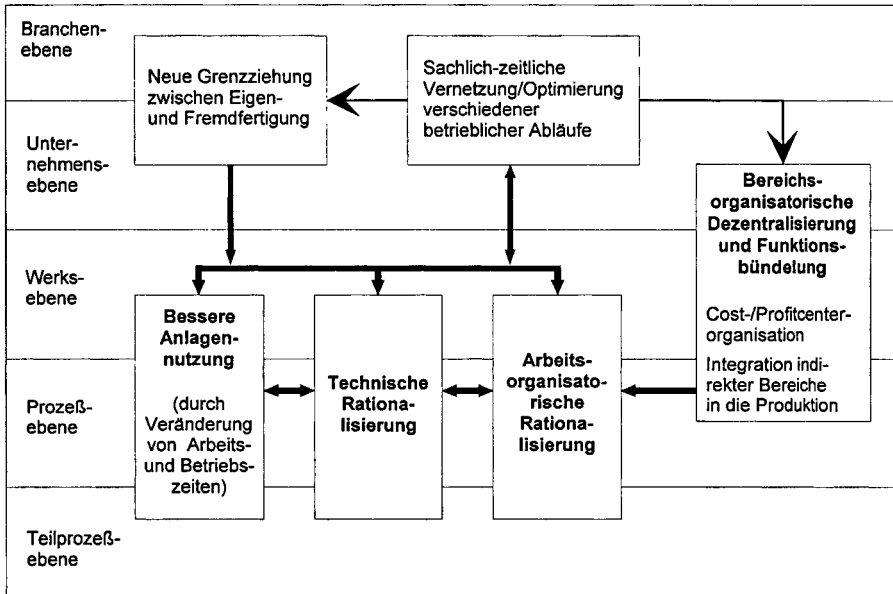


Abb. 4-1: Ansatzpunkte und Eingriffsebenen der Produktionsrationalisierung⁹

Im Zuge der Anfang der 90er Jahre angenommenen Veränderungen bei Organisations- und Arbeitsstrukturen wurde auch deren Auswirkungen auf Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte diskutiert. Abb. 4-2 gibt wesentliche Aspekte wieder.

Die hier nur angerissene Situation Anfang der 90er Jahre, daß zwar die Notwendigkeit von Veränderungen erkannt, aber kaum konkrete Ansatzpunkte zur praktischen Umsetzung sichtbar waren, lieferte die Basis für die Verbreitung der sogenannten neuen Managementkonzepte. Deren Konsequenzen hinsichtlich der Arbeitsstrukturen und der Rolle der betrieblichen Führungskräfte sind Kerngegenstand dieses Kapitels. In Kapitel 4.1 werden die Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte exemplarisch für Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement beleuchtet. Da im direkten Produktionsbereich auf der ausführenden Ebene beide Ansätze und auch andere neue Managementkonzepte permanente Gruppenarbeit bevorzugen,¹⁰ wird diese in einem eigenen Kapitel 4.2 behandelt.

9 Abbildung vgl. Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, in: Kißler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main 1992, S. 235

10 Vgl. dazu z.B. Reiß, M.: Implementierung integrierter Gruppenkonzepte - ein kritischer Erfolgsfaktor des Lean Management, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart, S. 109; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit, Weinheim 1996, S. V

□ Konsequenzen für die Stellung der betrieblichen Führungskraft

○ im eigenen Bereich:

- Bedeutung als Informationsvermittler sinkt
- fachlicher Qualifikationsvorsprung gegenüber Untergebenen sinkt
- Dispositionsspielraum kann sich verringern
- Stellung kann durch Personalabbau auf der ausführenden Ebene gestärkt werden (wegen mittelbarem Einfluß der betrieblichen Führungskraft bei Personalfragen)
- Stärkung der Stellung durch erhöhte Kompromißbereitschaft der Betriebsräte

○ im Gesamtunternehmen

- verstärkte Substitutionskonkurrenz durch Höherqualifizierte
- steigende Einbindung in bereichsübergreifende Fragestellungen
- Schwächung der Stellung durch verstärkte Eingriffsmöglichkeiten der indirekten Bereiche und der Vorgesetzten (durch EDV)
- Stärkung der Stellung durch zunehmende Konzentration der Unternehmen auf die unmittelbare Wertschöpfung in den direkten Produktionsbereichen
- Stärkung der Stellung durch neue Formen der Rationalisierung, sofern die betriebliche Führungskraft nicht eines der 'Opfer' ist

□ Konsequenzen für die Aufgaben der betrieblichen Führungskraft

- Bedeutung der Personalführung steigt in den meisten Fällen (vor allem Motivations- und Qualifizierungsaufgaben)
- Sicherstellung des Produktionsflusses und Überwachungstätigkeiten verlieren an Bedeutung
- Bedeutung von Besprechungen (bereichsintern und -übergreifend) steigt

□ Konsequenzen für die Führungsstruktur

- Eingriffsmöglichkeiten und -rechte von Bereichsexternen können verstärkt werden (durch EDV)
- Linienautorität steigt in der Regel
- Forderung eines kooperativen oder partizipativen Führungsstils in Verbindung mit steigender formaler Delegation (bedingt durch Wertewandel und höherer Qualifikation der Mitarbeiter)
- Redundanzen von Führungsfunktionen werden durch 'Systemische Rationalisierung' abgebaut

Abb. 4-2: Zusammenstellung der erwarteten Konsequenzen veränderter Rahmenbedingungen für betriebliche Führungskräfte (Anfang der 90er Jahre)¹¹

11 Vgl. u.a. Fischer, J.: Der Meister - Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main, New York 1993, S. 40; Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', in: Journal für Sozialforschung, 33. Jg. (1993), Heft 2, S. 139-141; Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, a.a.O., S. 216-217; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995, S. 30-31; derartige Konsequenzen wurden zum Teil schon wesentlich früher gesehen, u.a. bei DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile einer Führungskraft in Gegenwart und Zukunft, Bonn 1986, S. 13-14; Wunderer, R.; Haubensack, M.: Der Industriemeister - Unternehmer, Teammanager oder Personalverantwortlicher? in: Personal-

4.1 Veränderte Arbeitsstrukturen durch neue Managementkonzepte und deren Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte

Anhaltspunkte für Unternehmen, auch zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, finden sich in neuen Managementkonzepten, die vor allem seit der Publikation der MIT-Studie¹² auch in Deutschland verstärkt diskutiert werden. Im folgenden wird zunächst eine grobe Charakterisierung und Abgrenzung derartiger Managementkonzepte vorgenommen, bevor deren Auswirkungen auf die Arbeitsstrukturen im Produktionsbereich exemplarisch für Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement als ganzheitliche Ansätze betrachtet sowie die Ableitung von Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte vorgenommen wird.

4.1.1 Neue Managementkonzepte - Einführende Bemerkungen und Abgrenzungen

Zu den neuen Managementkonzepten sind vor allem Kaizen (mit den Varianten KVP, CIP, ...), Lean Production bzw. Lean Management, umfassendes Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management,¹³ die Fraktale Fabrik und Business Reengineering zu zählen. Eine kurze Beschreibung verschiedener Konzepte findet sich u.a. bei ZINK¹⁴ oder BULLINGER.¹⁵

Häufig bindet sich an neue Managementkonzepte die Erwartung, daß sich durch sie „alles in fast jeder Industrie ändern wird.“¹⁶ Zusätzlichen Auftrieb erhalten die neuen Managementkonzepte durch den vorherrschenden 'Leidensdruck' in den Unternehmen.¹⁷ ZINK weist auf einen weiteren die Umsetzung begünstigenden Aspekt hin:

„Dort, wo die Ansätze vorwiegend aus dem gesellschaftlichen Umfeld kamen ('Demokratisierung der Wirtschaft' oder 'Humanisierung des Arbeitslebens'), wurden - bedauerlicherweise aber offensichtlich - keine nachhaltigen Veränderungen auf breiter Ebene erzielt. Insofern sind gerade die in den letzten Jahren entwickelten Konzepte erfolversprechend, weil sie wirtschaftlich induziert, in ganzheitliche Ansätze eingebettet und durch multidimensionale Ziele für einen

wirtschaft, 15. Jg. (1988), Heft 1, S. 27; Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, Bern 1982, S. 1 (deutsche Übersetzung von Emery, F.E. et al.: Industriell Demokrati, Oslo 1964).

12 Womack, J.P. et al.: The machine that changed the world, New York 1990; deutsche Übersetzung: Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/Main 1991

13 Die beiden Begriffe werden im folgenden synonym verwendet.

14 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept - Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München, Wien 1995, S. 9-22

15 Vgl. Bullinger, H.-J.: Arbeitsgestaltung: personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme, Stuttgart 1995, S. 27-33

16 Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 18; vgl. dazu z.B. auch Reiß, M.: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, in: Zeitschrift für Personalforschung, 7. Jg. (1993), Heft 2, S. 172

17 Vgl. z.B. Reiß, M.: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, a.a.O., S. 173

großen Kreis von Unternehmen akzeptabel sind. Hilfreich ist auch die Weiterentwicklung insbesondere der Kommunikations- und Informationstechnologie, mit deren Hilfe sich alte Organisationsparadigmen in Frage stellen lassen.”¹⁸

Im folgenden werden zunächst Wurzeln und wesentliche Gemeinsamkeiten sowie verschiedene Betrachtungsebenen neuer Managementkonzepte kurz skizziert, bevor die Problematik der Abgrenzung der verschiedenen Konzepte zu diskutieren ist. Daran schließen sich Vorbemerkungen zu Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement als ausgewählte Ansätze sowie - in Vorgriff auf Kapitel 4.2 - ein kurzer Exkurs zu Gruppenkonzepten an.

4.1.1.1 Wurzeln und Gemeinsamkeiten

Die Wurzeln der neuen Managementkonzepte (vor allem Lean Management und Total Quality Management) liegen in den japanischen Bestrebungen nach dem Zweiten Weltkrieg, mit Hilfe amerikanischer Experten die dortige Wirtschaft wieder aufzubauen. Dabei trat das Prinzip des Kaizen bzw. der kontinuierlichen Verbesserung in kleinen Schritten in den Vordergrund. Der Grundgedanke des Kaizen besteht darin, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen mitwissen, mitdenken, mitentscheiden und mitverantworten soll, um sich dadurch mit den Zielen der Firma zu identifizieren.¹⁹ Kaizen ist damit nicht als Managementkonzept zu verstehen, sondern als Philosophie, die anderen Ansätzen zugrunde liegt.²⁰ Kaizen läßt sich u.a. durch folgende Merkmale charakterisieren:²¹

- Kaizen impliziert prozeßorientiertes Denken und Handeln, d.h., ergebnisorientiertes Denken ist der ‘Tod’ von Kaizen, da „dessen längerfristig positive Implikationen zu Beginn der Aktion oft noch nicht erkennbar sind.“²²
- Im Vordergrund steht die kontinuierliche Verbesserung des Bestehenden.²³

18 Zink, K.J.: Die Entwicklungen der Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 26-27

19 Vgl. z.B. Jung, H.F.: Kaizen - ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements, in: Personal, 45. Jg. (1993), Heft 8, S. 361

20 Vgl. u.a. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 19; Thienel, A.: Total Quality Management und Lean Management: Zentrale Herausforderungen des Personalmanagements in den 90er Jahren, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 522; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 32

21 Eine erläuterte Zusammenfassung zu Kaizen, die im wesentlichen auf IMAI zurückgreift, findet sich bei SIMON (Simon, A.: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992, S. 170-195).

22 Jung, H.F.: Kaizen ..., a.a.O., S. 359

23 Vgl. Imai, M.: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 7. Aufl., München 1992, S. 47-54

- Kaizen-Aktivitäten finden auf verschiedenen Ebenen statt:²⁴
 - als managementorientiertes Kaizen vorwiegend in Projektgruppen mit der Zielsetzung deutlicher Verbesserungen,
 - als gruppenorientiertes Kaizen in Form von Quality Circles sowie
 - als personenorientiertes Kaizen, d.h. einzelne Mitarbeiter können Vorschläge einbringen.

Neben dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung besitzen die neuen Managementkonzepte verschiedene Gemeinsamkeiten (wobei sich allerdings die Ausprägungsformen zum Teil deutlich unterscheiden):²⁵

- *Veränderte Leitbilder bzw. Unternehmenskultur erforderlich:*
Die stärkere Einbindung der Mitarbeiter in das Unternehmensgeschehen erfordert Veränderungen der Unternehmenskultur und das Erstellen gemeinsamer Leitbilder.²⁶
- *Betrachtung des gesamten Unternehmens:*
Im Vordergrund stehen nicht mehr einzelne Bereiche oder Funktionen, sondern das gesamte Unternehmen. Dies gilt auch für Lean Production, weshalb die Bezeichnung Lean Management treffender ist.²⁷
- *Reduzierung der organisatorischen Komplexität:*
Schlagworte wie Dezentralisierung, die Bildung kleiner, flexibel operierender Einheiten, Hierarchieabbau usw. sollen die Komplexität der betrieblichen Abläufe reduzieren.²⁸
- *Integration der EDV-technischen Möglichkeiten:*
Alle neuen Managementkonzepte gehen davon aus, daß die Zugänglichkeit von Informationen als technisches Problem gelöst ist und damit alle organisatorischen Lösungen EDV-technisch realisiert werden können.²⁹

24 Vgl. ebenda, S. 111-112

25 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Total Quality Management, Kaizen und Lean Production - Versuch einer Abgrenzung, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement - Neuere Konzepte in der Automobilindustrie, Schriftenreihe Praxis Forum, ohne Jahres- und Ortsangabe (Tagungsband), S. 26 oder Bullinger, H.-J.: Arbeitsgestaltung: ..., a.a.O., S. 33

26 Vgl. z.B. Tolksdorf, G.: Das schlanke Management der Gruppenarbeit, in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management - Wege aus der Krise, Wiesbaden 1994, S. 94; ZINK kritisiert, daß dieser Aspekt bei Lean Management oder Business Reengineering zwar häufig betont, aber kaum konkretisiert wird (vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 23)

27 Vgl. z.B. Groth, U.; Kammel, A.: 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 15. Jg. (1993), Heft 1, S. 115; Reiß, M.: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, a.a.O., S. 172; Schmitz, U.: Lean Production als Unternehmensstrategie - ein Überblick, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production ..., a.a.O., S. 17

28 Vgl. z.B. Spur, G.: Wandel der industriellen Produktion - Herausforderungen an Führung und Führungsstrukturen, in: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 141

29 Vgl. z.B. Die Fraktale Fabrik, in: CIM-Management, 8. Jg. (1992), Heft 2, S. 28

- *Kundenorientierung:*

Die Zufriedenheit der Kunden steht im Vordergrund der Aktivitäten des Unternehmens. Dabei werden neben den externen auch interne Kunden einbezogen.

- *Wertschöpfungsorientierung:*

Die betrieblichen Abläufe werden im Hinblick auf ihren Beitrag zur Wertschöpfung betrachtet. Die funktionale Arbeitsteilung wird durch eine stärkere Betonung der 'Prozeßkomponenten' überwunden, um damit eine stärkere Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Kunden zu ermöglichen.³⁰

- *(Wieder-)Entdeckung des Menschen als zentraler Erfolgsfaktor:*

Technikorientierte Ansätze mit der Vision einer menschenleeren Fabrik werden allgemein für gescheitert erklärt und statt dessen der Mensch wiederentdeckt. Dabei sollen die Leistungs- und Kreativitätspotentiale jedes Mitarbeiters genutzt werden.³¹

Ungeachtet der zumindest in einer ersten Betrachtung vorhandenen Gemeinsamkeiten bestehen zwischen den verschiedenen Konzepten teilweise erhebliche Unterschiede, die vor allem humane Aspekte betreffen. Eine klare Abgrenzung der Ansätze ist allerdings nicht möglich. Auf die Gründe wird in den nächsten Kapiteln näher eingegangen.

4.1.1.2 Betrachtungsebenen neuer Managementkonzepte

Bei den verschiedenen Publikationen zu neuen Managementkonzepten herrscht ein stark differierendes Begriffsverständnis vor. Eine erste Erklärung hierfür ist, daß vor allem bei Lean Management, aber auch bei Umfassendem Qualitätsmanagement verschiedene Betrachtungsebenen einander überlagern:

□ Grundkonzept

Hier steht der ursprüngliche Ansatz im Vordergrund. Die damaligen Rahmenbedingungen (z.B. bei Lean Management in Japan nach dem Zweiten Weltkrieg) und die dem Ansatz zugrundeliegenden theoretischen Überlegungen müssen beachtet werden.³²

30 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Die Entwicklungen der Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 22; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 30

31 Vgl. u.a. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 13; Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production - eine kritische Würdigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 131 (1992), S. 17; Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik, a.a.O., S. 27

32 Auf dieser Ebene ist bei Lean Management weiterhin zwischen dem reinen japanischen Modell und der 'vereinfachten, populären Wiedergabe' bei WOMACK ET AL. zu differenzieren (vgl. Pichierra, A.: Schlanke Produktion und lokales Umfeld, in: Cattero, B. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 78).

□ Rezeptionen

Auf der Ebene der Rezeptionen der ursprünglichen Konzepte steht die (häufig kommerzielle) Umsetzung des Gedankengutes im Mittelpunkt. Dabei wird oft versucht, bekanntes Know-how und bestehende Konzepte unter einem neuen Schlagwort zu verkaufen.³³ Diesen Aspekt verdeutlicht u.a. die folgende Aussage:

„Da der Begriff [Lean Production] gegenwärtig von sehr vielen Managementvertretern und Organisationswissenschaftlern als ‘Überbau’ für ihre durchaus sehr unterschiedlich einzuschätzenden Konzepte und Vorhaben verwendet wird, ist er inzwischen zum vieldeutigen Schlagwort mutiert.”³⁴

Daneben werden teilweise auch ‘alte’ Erkenntnisse als ‘neue Führungsmaxime’ propagiert. Dies verdeutlicht beispielsweise folgende Aussage von MÜLLER:³⁵

„Wir müssen in Teams denken und handeln. Denn, wenn es nicht mehr den einzelnen Menschen gibt, der alle erforderlichen Eigenschaften und Fertigkeiten besitzt, dann muß man das Profil eben durch mehrere abdecken.”

Diese Aussage erinnert stark an die Überlegungen TAYLORS (vgl. Kapitel 3.2.1), zumal derartige Teams „eine eindeutige Hierarchie und klare Verantwortungsbereiche für jedes einzelne Mitglied”³⁶ besitzen.

□ Praktische Umsetzung

Die realisierte Umsetzung neuer Managementkonzepte in Unternehmen unterscheidet sich sowohl von dem ursprünglichen Konzept als auch von den Rezeptionen oftmals beträchtlich. Dafür werden u.a. folgende Ursachen genannt:

- In der betrieblichen Praxis wartet man nicht, bis die begrifflichen und inhaltlichen Probleme ‘wissenschaftlich’ gelöst sind, sondern setzt Konzepte - insbesondere bei bestehendem ‘Leidensdruck’ - häufig entsprechend des (lückenhaften) Kenntnisstandes um.³⁷

33 Vgl. hierzu z.B. Ulich, E.: Neue Produktionskonzepte - ein kritischer Diskussionsbeitrag, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 50. Jg. (1996), Heft 4, S. 194-195

34 Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion - Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48. Jg. (1994), Heft 3, S. 148; ähnlich u.a. bei Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 39

35 Müller, U.R.: Schlanke Führungsorganisationen - organisatorische und führungstechnische Aspekte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, in: FB/IE, 44. Jg. (1995), Heft 2, S. 83

36 Vgl. ebenda, S.83

37 Vgl. z.B. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995, S. 229

- Durch die oft unzureichende Auseinandersetzung mit dem Konzept wird die Einführung auf Fragmente konzentriert. Dieses Phänomen ist insbesondere bei Lean Management zu beobachten, wo die Umsetzung häufig nur auf die Einführung von Gruppenarbeit hinausläuft und notwendige Konsequenzen für die Unternehmens- und Führungskultur systematisch ausgeklammert werden.³⁸
- Die schon in schriftlichen Abhandlungen teilweise fehlende Trennschärfe der verschiedenen Ansätze geht oftmals völlig verloren.³⁹ Elemente verschiedener Ansätze werden ohne Abstimmung umgesetzt. Sie besitzen Programmcharakter und sind auf kurzfristigen Erfolg ausgerichtet.⁴⁰
- Strategische Entscheidungen wie die Einführung eines neuen Managementkonzeptes werden häufig nicht aufgrund rationaler Überlegungen, sondern vor dem Hintergrund betrieblicher Machtverhältnisse und persönlicher Präferenzen getroffen.⁴¹

Diese erforderliche Differenzierung in Betrachtungsebenen wird dadurch erschwert, daß einheitlich das neue 'Schlagwort' verwendet wird. Dadurch verbergen sich hinter einem Begriff zum Teil völlig verschiedene Ansätze. Diese Situation beeinflusst letztlich auch die Aussagekraft empirischer Untersuchungen, was an späterer Stelle (Kap. 5) zu diskutieren ist.

4.1.1.3 Problematik der Abgrenzung verschiedener Konzepte

Aus den verschiedenen Betrachtungsebenen sowie den Zielsetzungen der jeweiligen Autoren resultiert die Problematik einer trennscharfen Abgrenzung der verschiedenen Ansätze. Dies betrifft insbesondere die Konzepte des Kaizen, des Total Quality Management und des Lean Management. Abb. 4-3 zeigt eine Auswahl verschiedener Abgrenzungen.

38 Vgl. z.B. Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 13

39 Vgl. z.B. Thienel, A.: Total Quality Management und Lean Management ..., a.a.O., S. 528 oder Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 83-84

40 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 4

41 Vgl. hierzu u.a. Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 37-39; Friedmann, A.: Managementstrategien und Technologie - Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses, in: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle, Berlin 1987, S. 106; Ortman, G.: Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: Bergstermann, H.; Brandherm-Böhmker, R. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß - zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen, betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps, Bonn 1990, S. 100

GROTH/KAMMEL: TQM als praktischer Lösungsansatz zur Realisierung von LM sowie als Kernelement von LM ⁴²
THIENEL/JOCHMANN: TQM (beinhaltet Kaizen und Total Customer Satisfaction) als Basis, um erfolgreich LM zu praktizieren ⁴³
RUNGE: LM „ist das Ergebnis einer erfolgreichen TQM-Implementierung. [...] TQM ist also die 'Kur', und 'lean' ist (hoffentlich) der Zustand nach dieser Kur.“ ⁴⁴
BULLINGER/WASSERLOOS: TQM neben Simultaneous Engineering als ablauforganisatorische Strategie der Lean Production ⁴⁵
THIENEL: TQM als übergeordnete Managementphilosophie, die Total-Customer-Orientierung und Kaizen-Programme beinhaltet. Darauf aufbauend läßt sich ein erfolgreiches Lean Management praktizieren. ⁴⁶
BINNER: TQM als Eckpfeiler der Lean Production ⁴⁷
TRAEGER: TQM als Teil von Kaizen und Kaizen als Element von LM; „Umfassende Qualität im Sinne der Lean Production enthält Aspekte wie den Erfüllungsgrad der Anforderungen und Erwartungen des Kunden, Kundenzufriedenheit in allen Bereichen (Verkauf, Produkt, Service, ...), Qualität der Produktionsprozesse, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter, Firmenansehen und vieles mehr.“ ⁴⁸
STAEHLE: Zentrale Elemente von Lean Management sind: „Total Quality Management, Kaizen (bzw. KVP als kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), Just-In-Time-Steuerung, Simultaneous Engineering, Job Rotation, Integration von Einrichtung und Instandhaltung in die Arbeitsroutine, internes Kunden-Lieferanten-Prinzip, flache Hierarchie, fachliche und soziale Qualifizierung on the job, starke Organisationskultur, geringe Fertigungs- und Entwicklungstiefe, langfristige Beziehungen zu pyramidal organisierten Zulieferernetzwerken.“ ⁴⁹

Abb. 4-3: Ansätze zur Abgrenzung von Total Quality Management (TQM), Lean Management (LM) und Kaizen

42 Vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 130-150 u. S. 34; ähnlich bei Scholz, C.: Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg. (1994), Heft 4, S. 181-183

43 Vgl. Thienel, A.; Jochmann, W.: Personal Management als Total Change Management, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 6, S. 510-511

44 Runge, J.H.: Was verbirgt sich hinter 'Lean Production'?, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 7, S. 402

45 Vgl. Bullinger, H.-J.; Wasserloos, G.: Innovative Unternehmensstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, 40. Jg. (1992), Heft 1/2., S. 7

46 Vgl. Thienel, A.: Mit Total Quality Management zu Lean Management, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 9, S. 671

47 Vgl. Binner, F.H.: Lean Production - zurück zur Meisterfertigung?, in: VDI-Z, 135. Jg. (1993), Heft 4, S. 79; ähnlich Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Aufl., Landsberg 1995, S. 136; Marr, R.: Lean Management - Über die Gefährlichkeit von Illusionen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden 1996, S. 116

48 Traeger, D.H.: Grundgedanken der Lean Production, Stuttgart 1994, S. 8

49 Staehle, W.H.: Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994, S. 693-694 unter Bezugnahme auf Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O.

Neben diesen noch relativ überschaubaren Abgrenzungen finden sich wenig sinnvolle Versuche zur Zusammenführung sämtlicher aktueller Managementkonzepte, so z.B. bei TÖPFER und MEHDORN:

„Die Basis für eine stärkere Kunden- und Prozeßorientierung bildet das Reengineering-Konzept. Die Analyse und Optimierung der Geschäftsprozesse führt zu einem Time-Based-Management und zu Einsparungen. Damit ist das Konzept des Lean Management und der Lean Production auf diese Weise über die Reduzierung von Schnittstellen und in sich geschlossene Prozeßketten zur Beseitigung von Blindleistung erreichbar. Um nachhaltige Verbesserungen sicherzustellen, ist die Einbeziehung aller Mitarbeiter erforderlich. Dies entspricht dem Konzept des Kaizen und der kontinuierlichen Verbesserungen. Nur eine umfassende Delegation als Mitarbeiter-Empowerment schafft dabei die Grundlage, einer Fülle von Ideen freien Lauf zu lassen und zugleich die Umsetzung dieser Verbesserungen zu ermöglichen. Total Quality Management liefert bei diesem Vorhaben und Vorgehen den konzeptionellen Rahmen und das inhaltliche Ziel.“⁵⁰

Neben Versuchen zur Abgrenzung der Ansätze sind auch Aktivitäten zur Kombination der Bezeichnungen zu beobachten. So sprechen z.B. KRAKOWITZER und MISSETHON von „Lean Quality Management.“⁵¹ Die bei den Abgrenzungen zu beobachtende begriffliche Unschärfe setzt sich auch bei der jeweiligen Beschreibung fort, so daß nachfolgend zunächst das zugrundegelegte Verständnis von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement näher zu spezifizieren sind.

4.1.1.4 Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement als ausgewählte Ansätze

Nachfolgend werden exemplarisch Lean Management und umfassendes Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management herangezogen, um Konsequenzen neuer Managementkonzepte für die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte abzuleiten. Die ausgewählten Ansätze besitzen den größten Verbreitungsgrad, bieten am ehesten ein ganzheitliches Konzept und betrachten auch die Arbeitsstrukturen im Produktionsbereich. In Deutschland ist daneben noch der Ansatz der Fraktalen Fabrik von WARNECKE⁵² relevant, der allerdings nicht in gleichem Maße wie Lean Management und Total Quality Management umgesetzt wurde und die Arbeitsstrukturen nur am Rande berücksichtigt. Zu den beiden ausgewählten Ansätzen sind verschiedene einleitende Bemerkungen erforderlich:

50 Töpfer, A.; Mehdorn, H.: TQM - Lean - Kaizen: Der Weg zum Unternehmenserfolg, in: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Newied, Kriftel, Berlin 1994, S. 6-7

51 Krakowitzer, G.; Missethon, J. (Hrsg.): Lean Quality Management, Dortmund 1993

52 Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, Berlin 1992

□ Lean Management

Die Diskussion um Lean Management bzw. Lean Production⁵³ wurde in Deutschland durch die Übersetzung der 1990 erschienenen Publikation des Massachusetts Institute of Technology (MIT) „The machine that changed the world“ unter dem Titel „Die Zweite Revolution der Autoindustrie“⁵⁴ Ende 1991 ausgelöst.⁵⁵ Obwohl die Ergebnisse der Studie zunächst keine grundlegend neuen und überraschenden Erkenntnisse beinhalten,⁵⁶ fand sie in der industriellen Praxis durch die populärwissenschaftliche Art der Darstellung und das Versprechen einer Lösung aller wirtschaftlichen Probleme⁵⁷ eine große Resonanz.⁵⁸ Oft zitiert wird dabei vor allem folgende These von WOMACK ET AL.:

-
- 53 Der Begriff 'Lean Production' wurde von KRAFTIK als Gegenpol zur 'Buffered Production' mit traditioneller Fließband-Organisation und Puffern gewählt (vgl. Kraftik, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review, 30. Jg. (1988), Heft 1, S. 44). Obwohl der Kern des Ansatzes auf die Produktion abzielt, werden das gesamte Unternehmen sowie seine Lieferanten und Kunden betrachtet, weswegen häufig sinnvollerweise von Lean Management gesprochen wird (vgl. z.B. Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 3 oder Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, Berlin 1992, S. 23). Da beide Begriffe von den meisten Autoren synonym verwendet werden, ist eine pauschale Reduzierung der 'Lean Production' auf den Produktionsbereich nicht sinnvoll und wird daher in dieser Arbeit nicht vorgenommen.
- 54 Womack, J.P. et. al.: The machine that changed the world, a.a.O.; deutsche Übersetzung: Womack, J.P. et. al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O.
- 55 Vgl. z.B. Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, a.a.O., S. 6; Vogel, B.: Im Team gegen die Japaner, in: Top Business, 26. Jg. (1992), Heft 4, S. 112; Rudolph, H.: Westliche Verhältnisse berücksichtigen - Über die Komplexität von schlanker Produktion und Kaizen, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 3, S. 244; Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland - Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Gelsenkirchen 1994, S. 37; schon Anfang 1992 erschienen diverse weitere Publikationen zu Lean Management, und Konferenzen zu diesem Thema führten zu Rekord-Teilnehmerzahlen (vgl. beispielhaft Stroh, M.: IE-Fachtagung 'Lean Production', in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 1, S. 72-74).
- 56 Japanische Produktivitätsvorteile waren schon seit längerem bekannt und wurden in Fachkreisen diskutiert (vgl. z.B. Marr, R.: Lean Management ..., a.a.O., S. 114; Tropitzsch, H. et al.: Lean Management in der Praxis, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 180); frühere Studien führten zu vergleichbaren Ergebnissen (vgl. u.a. Lederer, K.G.: Produktionsstrategien in Japan, USA und Deutschland - Versuch eines Vergleichs, in: FB/IE, 33. Jg. (1984), Heft 6, S. 327-333 oder Dohse, K. et al.: Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'? in: Leviathan, 12. Jg. (1984), Heft 4, S. 448-477), ohne eine auch nur annähernd vergleichbare Wirkung zu besitzen.
- 57 Noch deutlicher als in der Publikation 'Die zweite Revolution in der Autoindustrie' werden WOMACK und JONES in einem späteren Beitrag. Dort wird eingeräumt, daß Lean Management unvermeidlich Arbeitsplätze kostet, aber die freigesetzten Arbeitskräfte neue Aufgaben im Betrieb ausführen können. Anstatt einer Konkretisierung folgt die Überzeugung: „Wir werden zu Zeugen einer Produktivitätsexplosion, die mit stabiler Beschäftigung einhergeht. Und das wird das lang gesuchte Mittel gegen die ökonomische Stagnation sein, unter der alle hochentwickelten Volkswirtschaften leiden“ (Womack, J.T.; Jones, D.T.: Das schlanke Unternehmen - Ein Kosmos leistungsstarker Firmen, in: Harvard Business Manager, 16. Jg. (1994), Heft 3, S. 93); bei kritischer Betrachtung wird klar, daß Lean Management diesem Anspruch nicht gerecht wird (vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 46).
- 58 Vgl. dazu u.a. SCHMIDT: „Auch wenn Lean Production eine 'Leerformel' sein sollte, Lean Production ist zu einer gesellschaftlichen 'Lehr-Formel' reüssiert, in die alle Genesungswünsche und

Lean Production ist „schlank“, weil sie von allem weniger einsetzt als die Massenfertigung - die Hälfte des Personals in der Fabrik, die Hälfte der Produktionsfläche, die Hälfte der Investition in Werkzeuge, die Hälfte der Zeit für die Entwicklung eines neuen Produktes. Sie erfordert auch weit weniger als die Hälfte des notwendigen Lagerbestands, führt zu viel weniger Fehlern und produziert eine größere und noch wachsende Vielfalt von Produkten.”⁵⁹

Speziell diese Aussage führte schnell zu einer Mythologisierung von Lean Management sowohl in den Unternehmen als auch - mit Abstrichen - in der Wissenschaft,⁶⁰ und dies obwohl einige Jahre zuvor die Merkmale japanischer Arbeitsstrukturen und die negativen Konsequenzen für die Mitarbeiter analysiert wurden.⁶¹ Vor allem von industriesoziologischer, arbeitspsychologischer und arbeitswissenschaftlicher Seite wird zudem immer wieder auf die Schattenseiten von Lean Management hingewiesen.⁶² Daraus resultiert folgende Situation:

„Der Diskussionsstand im Lean Management ist gekennzeichnet durch eine starke Heterogenität der Beiträge von Forschern unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen (insbesondere Betriebswirtschaftslehre, Ingenieurwissenschaften und Industriosozilogie), Unternehmenspraktikern und Unternehmensberatern. Entsprechend unterschiedlich stellen sich die konzeptionellen Grundlagen (Funktionsbreite, -tiefe, Instrumentarium) und die instrumentelle Basis dar; entsprechend unterschiedlich ist außerdem die Beurteilung des Lean Management.”⁶³

Rezepturen für eine offensichtlich ernsthaft erkrankte Industriewirtschaft hineingepackt werden” (Schmidt, G.: Einige ‘kritelnde’ Anmerkungen zur Diskussion um ‘Lean Production’, in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management ..., S. 62); ähnlich bei Georg, W.: Lean Production, ..., a.a.O., S. 163-164; Marr, R.: Lean Management ..., a.a.O., S. 115

- 59 Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 19; diese Aussage wird in einem neueren Werk der Autoren noch verschärft: die Durchlaufzeiten und die Lagerbestände in der Produktion werden um 90 % reduziert, Ausschuß und Arbeitsunfälle halbieren sich usw. (vgl. Womack, J.P.; Jones, D.T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, Frankfurt/Main, New York 1997, S. 31-32).
- 60 Vgl. z.B. Fallgatter, M.: Grenzen der Schlankheit: Lean Management braucht Organizational Slack, in: Zeitschrift für Organisation, 64. Jg. (1995), Heft 4, S. 215; „Begrifflich-konzeptionelle Probleme werden in den oft von Praktikern und zunehmend von Autoren aus der Wissenschaft verfaßten Beiträgen nicht angeschnitten” (Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 23).
- 61 Vgl. u.a. Schonberger, R.J.: Japanese Manufacturing Techniques, New York, London 1982; Dohse, K. et al.: Vom ‘Fordismus’ zum ‘Toyotismus’?, a.a.O. oder Parker, M.; Slaughter, J.: Management by stress, in: Technology Review, 16. Jg. (1988), Heft 10, S. 37-44
- 62 Vgl. z.B. Ulich, E.: Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 23-35
- 63 Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 18; vgl. dazu u.a. Bungard, W.: Lean Management - Ein Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie? in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 8

Die intensive Reaktion auf die MIT-Studie führte dazu, daß Lean Management und Lean Production schnell zum „vieldeutigen Schlagwort mutiert“⁶⁴ sind und damit auch eine Ableitung von Konsequenzen für die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte nicht möglich ist, ohne das zugrundeliegende Begriffsverständnis zu berücksichtigen. Im folgenden wird daher bei Lean Management der auf dem Toyota-Produktionssystem basierende japanische Ansatz mit der Unterscheidung von schlanker Entwicklung, schlanker Beschaffung, schlanker Fertigung und schlankem Vertrieb⁶⁵ zugrunde gelegt, der bezogen auf den Produktionsbereich vor allem bei OHNO⁶⁶ SHINGO⁶⁷ beschrieben wird. Nur dies erscheint auch vor dem Hintergrund angebracht, daß mit dieser Ausprägung von Lean Management unter den dortigen Rahmenbedingungen die Produktivitätsergebnisse erreicht wurden, mit denen eine allgemeine Überlegenheit von 'schlanken' Unternehmen propagiert wird. Daneben sind ergänzende Aspekte und vor allem Fragen der Übertragbarkeit⁶⁸ oder der Arbeitsbedingungen⁶⁹ von Lean Management zu berücksichtigen.

□ Umfassendes Qualitätsmanagement

Die Diskussion über umfassendes Qualitätsmanagement setzte in deutschen Unternehmen weitgehend zeitgleich mit derjenigen um Lean Management ein. Neben der Erkenntnis, daß der 'Qualitätsvorsprung' ('Made in Germany') verloren gegangen ist, treten zunehmend die hohen Kosten zur Sicherstellung der Qualität ins Bewußtsein.⁷⁰

-
- 64 Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 148; vgl. dazu u.a. auch Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 23; Grob, R.: Auf die Plätze ... fertig ... lean! Gefahren einer Modewelle, in: Der Arbeitgeber, 45. Jg. (1993), Heft 13/14, S. 491; so stellte MATTHIES schon zwei Monate nach Erscheinen der deutschen Übersetzung von 'The Machine that changed the world' fest: Der Begriff der Lean Production „erfährt heute bereits eine Vielzahl unterschiedlicher Interpretationen“ (Matthies, H.: Veränderungen in der Wettbewerbssituation fordern neue organisatorische Strukturen vom Automobilbauer und seinem Zulieferer, in: Giesserei, 79. Jg. (1992), Heft 1, S. 2).
- 65 Vgl. hierzu u.a. Scholz, C.: Lean Management, a.a.O., S. 183-184; Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Philosophie und Realität, in: io Management-Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Heft 1, S. 40-46; Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 3; Schmitz, U.: Lean Production als Unternehmensstrategie ..., a.a.O., S. 18-30
- 66 Vgl. Ohno, T.: Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/Main 1993
- 67 Vgl. Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, Landsberg 1992
- 68 Vgl. z.B. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 43-67
- 69 Vgl. z.B. Vgl. Dohse, K. et al.: Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'?, a.a.O., S. 460-475; Schonberger, R.J.: a.a.O., S. 91-92; Jürgens, U.: Lean Production in Japan - Mythos und Realität, in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Lean Production - Idee, Konzept, Erfahrungen in Deutschland, 2. Aufl., Düsseldorf 1992, S. 31; Binner, F.H.: Lean Production ..., a.a.O., S. 79; Bungard, W.: Lean Management - Ein Thema ..., a.a.O., S. 14; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - Ein Königsweg zu menschengerechter Arbeit und höherer Produktivität?, in: Gebert, A.; Winterfeld, U. (Hrsg.): Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort, Bad Lauterberg 1992, S. 176-177
- 70 Dabei dominieren Prüf- und Fehlerkosten, während die Fehlverhütungskosten nur untergeordnete Bedeutung besitzen (vgl. Zink, K.J.: Total Quality Management, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als

Wie bei den anderen aktuellen Management-Ansätzen sind auch bei umfassendem Qualitätsmanagement bzw. Total Quality Management (TQM) kein einheitliches Begriffsverständnis und folglich keine geschlossene Konzeption vorhanden.⁷¹ Die Spannweite der Verwendung der Bezeichnung TQM reicht dabei von einem globalen Denkansatz⁷² über eine Produktionsphilosophie⁷³ bis zu einem Konzept zur Unternehmensführung.⁷⁴ Daß umfassendes Qualitätsmanagement wie auch Lean Management über eine Betrachtung des Produktionsbereichs hinausgeht, wird schon in der DIN EN ISO 8402 deutlich. Dort wird Total Quality Management bezeichnet als eine

„auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“⁷⁵

Im folgenden wird umfassendes Qualitätsmanagement als ein integrativer Ansatz verstanden, wie er auf Basis des St. Galler Management-Modells⁷⁶ von SEGHEZZI⁷⁷ und ZINK⁷⁸ entwickelt wurde. Ein derartiges den aktuellen Stand der Forschung repräsentierendes Verständnis mit der Differenzierung von Ergebnis-, Kunden-, Prozeß- und Mit-

Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 13 u. S. 15-16).

- 71 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Qualitätsmanagement, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 882; Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 117; Hermann, J.; Walter, T.: TQM-Verständnis und Umsetzung, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 8, S. 922; Geiger, W.: Qualität und Management - Das Ganze und die Teile, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 8, S. 928-934; ZINK führt das unterschiedliche Begriffsverständnis auf folgenden Sachverhalt zurück: „Da die Konzepte von Total Quality Management weitgehend in der Praxis bzw. von Beratern entwickelt wurden, gibt es dazu kein einheitliches Theoriegebäude - und dementsprechend auch sehr unterschiedliche Begriffsinhalte“ (Zink, K.J.: Quality Circles und Total Quality Management, in: Bungard, W.; Wiendieck, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätszirkel im Umbruch, Ludwigshafen 1992, S. 17).
- 72 Holtmeyer, G.: Umsetzung von TQM - Einführungsschritte und -probleme, in: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker ..., a.a.O., S. 447
- 73 Vgl. z.B. Tikart, J.: ISO 9000, Kanban und Lean Management in der Praxis, in: Krakowitzer, G.; Missethon, J. (Hrsg.): Lean Quality Management, a.a.O., S. 107 oder Bullinger, H.-J.; Seidel, U.A.: Neuorientierung im Produktionsmanagement, in: FB/IE, 41. Jg. (1992), Heft 4, S. 150
- 74 Vgl. u.a. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 174; Seghezzi, H.D.: Qualitätsmanagement - Ansatz eines St. Galler Konzepts Integriertes Qualitätsmanagement, Stuttgart 1994; Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement - Das St. Galler Konzept, München, Wien 1996; Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O.
- 75 Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN EN ISO 8402: Qualitätsmanagement - Begriffe, Berlin 1995, S. 18
- 76 Vgl. Ulrich, H.; Krieg, W.: St. Galler Management-Modell, 1. Aufl., Bern 1972; Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 3. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1996
- 77 Vgl. insbesondere Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement ..., a.a.O., S. 47-194 sowie S. 231-239; SEGHEZZI bezeichnet das Konzept als 'Integriertes Qualitätsmanagement', das einen Teil des St. Galler Managementkonzeptes darstellt (vgl. ebenda, S. 231).
- 78 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O.

arbeiterorientierung⁷⁹ liegt auch den verschiedenen internationalen Quality Awards zugrunde.⁸⁰ Umfassendes Qualitätsmanagement in diesem Sinne unterscheidet sich erheblich von einem Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 900x, das eine andere Zielsetzung besitzt.⁸¹

4.1.1.5 Exkurs: Gruppenkonzepte als wesentliches Element neuer Managementkonzepte

Gruppen bzw. Teams - beide Begriffe werden in der Regel synonym verwendet - besitzen in neuen Managementkonzepten durchgängig vor allem auf der Ebene der Arbeitsstrukturen eine hohe Bedeutung.⁸² Die nachfolgende Ableitung von Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte kommt daher ohne Bezugnahme auf permanente und temporäre Gruppenkonzepte nicht aus und erfordert im Vorfeld der ausführlichen Diskussion in Kapitel 4.2 eine kurze Begriffsbestimmung:

In Unternehmen werden als Gruppen in der Regel sogenannte 'Kleingruppen' bezeichnet, die zwischen drei und fünfzehn Mitglieder besitzen.⁸³ Dabei sind zunächst

- temporäre Formen der Gruppenarbeit als Ergänzung zur bestehenden Linienorganisation, die teilweise als Sekundärorganisation, Parallelorganisation oder strukturbegleitende Dezentralisierung bezeichnet werden,⁸⁴ und
- permanente Gruppenkonzepte, welche als Elemente der Primärorganisation die gemeinsame Erledigung des 'Tagesgeschäftes' als Gegenstand haben und dauerhafte Veränderungen der Organisationsstruktur des Unternehmens bedingen,

79 Vgl. dazu u.a. ebenda, S. 46-48

80 Vgl. The European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Der European Quality Award 1998, Bewerbungsbroschüre, Brüssel 1997; an diesen lehnt sich auch der deutsche Ludwig-Erhard-Preis an, der 1997 erstmalig ausgeschrieben wurde (vgl. Deutsche Gesellschaft für Qualität; Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Ludwig-Erhard-Preis - Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb, Bewerbungsbroschüre, Frankfurt/Main 1996).

81 Während bei der DIN EN ISO 900x die Eindeutigkeit und Nachvollziehbarkeit von (Produktions-) Prozessen - und die Frage, ob etwas richtig gemacht wurde - im Vordergrund steht, hat bei TQM die Ausrichtung des gesamten Unternehmens auf seine Kunden, d.h., das Richtige zu machen, Priorität. Die DIN EN ISO 900x deckt damit nur einen kleinen Teil eines Umfassenden Qualitätsmanagements ab (vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 41).

82 Dies trifft für alle neuen Managementkonzepte zu, die sich mit der Ebene der Arbeitsstrukturen auseinandersetzen (vgl. dazu z.B. auch Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, a.a.O., S. 200).

83 Hier existieren verschiedene Abgrenzungen, wobei insbesondere die Frage, ob zwei Menschen eine Gruppe bilden, in der Soziologie und Sozialpsychologie kontrovers diskutiert wird (vgl. u.a. Herkner, W.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, 5. Aufl., Stuttgart 1991, S. 385).

84 Vgl. z.B. Bühner, R.: Führungsaspekte im Rahmen des Total Quality Management, in: Preßmar, D.B. (Hrsg.): Total Quality Management I - Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 54, Wiesbaden 1995, S. 44

zu unterscheiden.⁸⁵ Weitere Kriterien zur Differenzierung verschiedener Gruppenkonzepte sind die Aufgabe bzw. Zielsetzung der Gruppe sowie deren Zusammensetzung. Hier lassen sich fünf Gruppenkonzepte abgrenzen:⁸⁶

- *Lerngruppen*:⁸⁷

Lernen im Sinne der Vermittlung von Information und des Erwerbs neuer Kenntnisse (fachlich, methodisch, sozial) steht im Vordergrund; teilweise Diskussion über aktuelle Probleme und Lösungsmöglichkeiten; Teilnehmer sind meist der Vorgesetzte und die direkt unterstellten Mitarbeiter; regelmäßige Treffen, unbefristetes Bestehen der Gruppe; verbreitete Ausprägungsformen: Lernstatt,⁸⁸ regelmäßige Qualitätsgespräche;

- *Problemlösungsgruppen*:⁸⁹

Mitwirkung an der Lösung frei gewählter Problemstellungen (vor allem im eigenen Arbeitsbereich); teilweise werden Themenstellungen vorgeschlagen; Mitarbeiter der ausführenden Ebene nehmen freiwillig teil; regelmäßige Treffen; unbefristetes Bestehen der Gruppe; Ausprägungsformen: Quality Circles als 'klassischer' Ansatz,⁹⁰ Vorschlagsgruppen, Werkstattzirkel u.a.;

- *Projektgruppen*:⁹¹

Lösung konkreter, vorgegebener Problemstellungen; Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Hierarchieebenen, nach fachlichen Gesichtspunkten zusammengesetzt; temporäre oder permanente Zusammenarbeit; in der Regel Auflösung der Gruppe nach Abschluß der Aufgabe; große Unterschiede in den Kompetenzen der Gruppen;

85 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen im Jahre 1993/94, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpsychologie, o.Jg. (1994), Nr. 2, S. 3 oder Antoni, C.H.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit - Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter, Diss., Bern 1990, S. 75-76

86 Vgl. u.a. Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen umfassender Qualitätsförderungskonzepte (z.B. TQM), in: Kamiske, G.F. et al. (Hrsg.): Bausteine des innovativen Qualitätsmanagements - Erfolgreiche Praxis in deutschen Unternehmen, München, Wien 1997, S. 509-510

87 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Qualitätszirkel und Lernstatt, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2133-2140

88 Vgl. BMW AG (Hrsg.): BMW Lernstatt, München 1983

89 Vgl. hierzu z.B. Zink, K.J.: Qualitätszirkel und Lernstatt, a.a.O.; Zink, K.J.: Qualitätszirkel, in: Strunz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1989, S. 542-554 und die dort angegebene Literatur.

90 Eine ausführliche Beschreibung des Ansatzes findet sich u.a. bei Zink, K.J.; Schick, G.: Quality Circles 1 - Grundlagen, 2. Aufl., München, Wien 1987, S. 32-140; als wichtige Gestaltungsparameter werden genannt: freiwillige Mitarbeiter, begrenzte Gruppengröße (max. 10 Mitarbeiter), Bearbeitung arbeitsplatzbezogener Probleme, gruppen- bzw. bereichsbezogene Teilnehmerstruktur, unbefristete Lebensdauer, Moderation der Gruppensitzungen, regelmäßige Sitzungen, soweit möglich innerhalb der Arbeitszeit (vgl. ebenda, S. 41).

91 Vgl. Antoni, C.H.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 80; eine spezifische Form der Projektgruppen sind 'schlafende Teams', die ereignisgesteuert anhand vorabgestimmter Vorgehensweisen selbständig mit der Problembearbeitung beginnen (vgl. Müller, U.R.: Schlanke Führungsorganisationen ..., a.a.O., S. 82; Gaitanides, M.: Führungsorganisation, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): a.a.O., S. 428).

- *Steuergruppen:*
Planung und Koordination komplexer Projekte; Entscheidungsgremium; Teilnehmer überwiegend aus der Managementebene (teilweise unter Einbeziehung des Betriebsrates und von Externen); temporäre Zusammenarbeit (3-5 Sitzungen/Jahr); je nach Aufgabenstellung zeitliche Befristung;
- *Arbeitsgruppen:*
permanente Zusammenarbeit im 'Tagesgeschäft'; Einfluß auf Arbeitsverteilung und -inhalt; Zusammensetzung der Teilnehmer nach fachlichen Gesichtspunkten (teilweise Mitwirkung bei der Auswahl); keine zeitliche Befristung; Ausprägungsformen: teilautonome Arbeitsgruppen, Fertigungsteams, Leitungsteams (Managementebene).

Im folgenden werden unter dem Begriff 'Gruppenarbeit' nur permanente Konzepte verstanden. Temporäre Gruppen werden entweder als (Klein-)Gruppenkonzepte bezeichnet oder näher spezifiziert (z.B. Lerngruppen, Problemlösungsgruppen, Projektgruppen). Des weiteren wird der Begriff der Gruppe nur für bewußte organisatorische Gestaltungsmaßnahmen gebraucht und nicht im Sinne der Gesamtheit der Mitarbeiter, die - unabhängig von der Arbeitsstruktur - von einem Vorgesetzten koordiniert wird.⁹²

4.1.2 Arbeits- und Führungsstrukturen im Produktionsbereich bei Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement

Trotz der übereinstimmenden Dominanz teamorientierter Ansätze sowohl bei Lean Management als auch bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten unterscheiden sich die Arbeits- und Führungsstrukturen. Diese Unterschiede werden im folgenden aufgearbeitet. Dabei werden zunächst beide Managementkonzepte als Auslöser für Veränderungen der Arbeitsstrukturen skizziert und anschließend wie auch die Führungsstrukturen anhand der in Kapitel 2 aufgeführten Kriterien verglichen.

4.1.2.1 Lean Management als Auslöser von Veränderungen der Arbeitsstrukturen

In diesem Kapitel werden zunächst wesentliche Implikationen von Lean Management für die Arbeitsstrukturen dargelegt. Eine detaillierte Betrachtung anhand des oben erstellten Kriterienkataloges wird in Kapitel 4.1.2.3 im Vergleich zum umfassenden Qualitätsmanagement vorgenommen. Für die Zusammenstellung der Auswirkungen von Lean Management auf die Arbeitsstrukturen sind vor allem die schlanke Fertigung,⁹³ aber

92 Ein derartiges Verständnis besteht z.B. bei ROSENSTIEL (vgl. Rosenstiel, L.v.: Die Arbeitsgruppe, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 312), VOLLMER (Vollmer, M.: Arbeitsgruppen in Industriebetrieben, Diss., Frankfurt/Main 1986, S. 1) oder auch DURAND und TORRAINE (vgl. Kap. 3.6.1).

93 Eine ausführliche Beschreibung der schlanken Fertigung findet sich bei Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, a.a.O., S. 67-169

auch die Wechselwirkungen von Arbeitsstrukturen mit ihrem Umfeld von Bedeutung. Wesentliche Aspekte sind die Integration indirekter Tätigkeiten, die Steuerung der Produktion durch Kanban und Just-In-Time, teamorientierte Strukturen sowie das Leitungssystem:

- *Integration indirekter Tätigkeiten:*⁹⁴

Indirekte Aufgaben wie die Qualitätskontrolle sowie einfache Instandhaltungs- und Wartungstätigkeiten werden in die direkten Produktionsbereiche integriert. Dies bezieht sich vor allem auf operative Tätigkeiten, während Planungsaufgaben weiterhin in Zentralbereichen wahrgenommen werden. Jedoch ergibt sich durch Verlagerung und Konzentration aller Aktivitäten auf die unmittelbare Wertschöpfung eine deutliche Aufwertung der direkten Produktionsbereiche.

- *Produktionssteuerung durch Kanban und Just-In-Time:*⁹⁵

Die Steuerung der Produktion erfolgt nicht durch übergeordnete Hierarchieebenen oder Zentralbereiche, sondern horizontal durch Kanban und Just-In-Time. Die dadurch festgelegten Sollmengen sind zwingend einzuhalten (ggf. über Mehrarbeit), wofür die betriebliche Führungskraft verantwortlich ist.

- *Teamorientierte Strukturen:*⁹⁶

Zentrale Auswirkungen hat Lean Management auf die Diskussion um Gruppenarbeit. Neben der unmittelbaren Arbeitstätigkeit werden auch im Rahmen des Kaizen Teamstrukturen bevorzugt.

- *Leitungssystem:*

In japanischen Werken bestehen „sehr viele Vorgesetztenebenen mit sehr geringer Leitungsspanne. [...] Die Kompetenzen dieser Vorgesetzten sind nicht durch Selbstregulierungsrechte der Gruppe eingeschränkt.“⁹⁷ Allerdings sind die Mitarbeiter trotz fehlender Gestaltungsspielräume bei der ausführenden Arbeit mit einer hohen Eigenverantwortung ausgestattet und müssen die Konsequenzen verschuldeter oder unverschuldeter Verzögerungen tragen.⁹⁸ Allerdings ist hierbei zu berücksichtigen, daß die Vorgesetzten bei Bedarf in der direkten Produktion mitarbeiten und damit die Distanz zwischen den Ebenen deutlich geringer als in westlichen Unternehmen ist. Schwer-

94 Vgl. ebenda, S. 208-209

95 Vgl. z.B. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 113-115; Eissing, G.: Fertigungsorganisation (Toyota-Produktionssystem), in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production ..., a.a.O., S. 137-142; Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, a.a.O., S. 67-69 u. S. 139-159; Schonberger, R.J.: a.a.O., S. 29; Jürgens, U. et al.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin, Heidelberg 1989, S. 40

96 Vgl. z.B. Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 104

97 Jürgens, U.: Mythos und Realität von Lean Production in Japan, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 1, S. 20; vgl. dazu auch Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA, in: Lüthje, B.; Scherrer, C. (Hrsg.): Jenseits des Sozialpakts: Neue Strategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993, S. 88; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden, Berlin 1991, S. 38

98 Vgl. u.a. Marr, R.: Lean Management ..., a.a.O., S. 125; Jürgens, U.: Lean Production in Japan ..., a.a.O., S. 28-29

punkte der Tätigkeit der Vorgesetzten sind die Sicherstellung bestehender Standards und die Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.⁹⁹ Daneben führen sie die Personalbeurteilung durch, bei der die Arbeitseinstellung, das Verhalten in der Gruppe und die Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten maßgeblich ist und die eine entscheidende Bedeutung für Entlohnung und Aufstiegsmöglichkeiten der Mitarbeiter besitzt.¹⁰⁰ Die Personalbeurteilung ist damit ein Machtinstrument der Vorgesetzten.

4.1.2.2 Umfassendes Qualitätsmanagement als Auslöser für Veränderungen der Arbeitsstrukturen

Die Umsetzung von Total Quality Management erfordert vor allem durch die Mitarbeiterorientierung¹⁰¹ tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsstrukturen, die u.a. im Abbau von vertikaler und horizontaler Arbeitsteilung, der Erweiterung von Arbeitsaufgaben, internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, teamorientierten Formen der Kooperation und einem systematischen Informationsfluß zwischen allen Mitarbeitern bestehen.¹⁰² Umfassendes Qualitätsmanagement tangiert die Arbeitsstrukturen vor allem auf folgenden Ebenen:

- unmittelbar durch permanente Gruppenarbeit (Primärorganisation),
- mittelbar durch verschiedene temporäre Gruppenkonzepte (Sekundärorganisation),
- mittelbar durch Veränderung der Beziehungen zu den indirekten Bereichen.

4.1.2.2.1 Primärorganisation

Die Prämissen zur Gestaltung der Arbeitsstrukturen stehen in der Tradition des sozio-technischen Ansatzes und des amerikanischen 'Work Design'. Damit ergeben sich nach MCGEE folgende Charakteristika einer „Total Quality Work Systems Philosophie“:¹⁰³

- ständiges Lernen ist eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg;
- mögliche Abweichungen müssen identifiziert und beseitigt werden;
- progressives Denken ist unbedingt erforderlich;
- Einbindung der Mitarbeiter ist selbstverständlich;

⁹⁹ Vgl. z.B. Imai, M.: a.a.O., S. 103

¹⁰⁰ Vgl. Jürgens, U.: Lean Production in Japan ..., a.a.O., S. 28-29

¹⁰¹ Vgl. zu Ansätzen der Mitarbeiterorientierung z.B. Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit, Studienbrief 8 des Fernstudienganges 'Total Quality Management', Kaiserslautern 1997 oder Bartel-Lingg, B.: Die Mitarbeiterorientierung im Total Quality Management - eine Untersuchung in der Automobilindustrie, Diss., München, Mering 1996

¹⁰² Vgl. z.B. Hirsch-Kreinsen, H.: Einführung: Wechselwirkung zwischen Qualitätsmanagement und Organisation, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, New York 1997, S. 4-5

¹⁰³ Vgl. McGee, E.C.: The convergence of total quality and work design, in: Journal for Quality and Participation, 16. Jg. (1993), Heft 3, S. 91

- Interessen von Kunden, Anteilseignern und Mitarbeitern sind gleichrangig zu berücksichtigen;
- Organisationen werden als offene Systeme betrachtet.

Hier wird der Ausgleich zwischen technisch-wirtschaftlichen Unternehmensinteressen und den Anforderungen der Mitarbeiter bei der Gestaltung der Arbeitsstrukturen deutlich,¹⁰⁴ den man im sozio-technischen Kontext als 'Joint Optimization' bezeichnet.¹⁰⁵ Im Rahmen sozio-technischer Ansätze bestimmen folgende Grundsätze die Gestaltung der Arbeitsstrukturen:¹⁰⁶

□ Ebene des einzelnen:

- optimale, d.h. die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigende Abwechslung bei den Arbeitsaufgaben;
- optimale Dauer von Arbeitszyklen;
- sinnvolle Aufgabenstruktur, die den Zusammenhang in der Gesamtaufgabe erkennen läßt und arbeitsbezogene Kommunikation erfordert;
- Möglichkeit, bei der Festlegung der Normen und Standards in bezug auf Quantität und Qualität mitzuwirken;
- angemessene Rückkopplung von Informationen über das Ergebnis;
- Zuordnung von Arbeitsergebnissen (Adressatenverknüpfung);
- Einbeziehung von Hilfs- und Vorbereitungsfunktionen in die Arbeit;
- gesellschaftliche Anerkennung der Aufgabe (umfaßt auch Nutzen des Produktes, falls die Aufgabe im industriellen Bereich liegt).

□ Ebene der Gruppe:

- bei Gruppenarbeit sollten eine technische Verknüpfung und räumliche Nähe der Teilaufgaben bestehen (zur Förderung des Wir-Gefühls);
- Möglichkeit zur 'Job Rotation';
- Teilaufgaben sollen deutlich die Struktur der Gesamtaufgabe erkennen lassen;
- unabhängige, ganzheitliche Aufgabe, um Schwankungen und Störungen am Entstehungsort aufzufangen und selbst zu regulieren.

Viele der Anforderungen sozio-technischer Ansätze und umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte lassen sich - vor allem auf der ausführenden Ebene - nur mit permanenter

104 Vgl. ebenda, S. 94

105 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Sozio-technische Ansätze, in: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 74-75

106 Vgl. Klein, L.: Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen 1975, S. 35-38 sowie Trist, E.L.: Critique of Scientific Management in Terms of Socio-technical Theory, in: *Prakseologia*, Nr. 39/40 (1971), S. 165

Gruppenarbeit und relativ hoher Selbständigkeit befriedigend bewältigen. Dies erfordert teilautonome Arbeitsgruppen, auf die in Kapitel 4.2.3 eingegangen wird.¹⁰⁷

4.1.2.2.2 Sekundärorganisation

Neben einer teamorientierten Primärorganisation bestehen im Rahmen von Total Quality Management verschiedene temporäre Gruppenkonzepte (vgl. Kap. 4.1.1.5). In diesen Gruppen sind u.a. Mitarbeiter der ausführenden Ebene vertreten, und Fragen der Arbeitsorganisation sind ein thematischer Schwerpunkt der Besprechungen.

Hinzu kommt, daß auf der ausführenden Ebene vielfältige Verknüpfungen zwischen Primär- und Sekundärorganisation bestehen. So sind z.B. Arbeitsgruppen in der Regel auch als Problemlösungsgruppen tätig, oder Projektgruppen vertiefen Aspekte, die für eine Bearbeitung in Problemlösungsgruppen zu aufwendig sind. Daneben können arbeitsgruppeninterne und -übergreifende temporäre Gruppen gebildet werden.¹⁰⁸

Eine weitere Bedeutung der Sekundärorganisation liegt darin, daß Methoden und Instrumente wie z.B. Gruppenarbeitstechniken erprobt und daher besser in der Primärorganisation implementiert werden können.¹⁰⁹

4.1.2.2.3 Rollenwandel indirekter Bereiche

Der Rollenwandel indirekter Bereiche - vor allem der Qualitätsabteilung, aber auch der Instandhaltung und Arbeitsvorbereitung - ist unmittelbar mit der Veränderung des Qualitätsverständnisses weg von einer 'Qualität durch Kontrolle' hin zur 'Qualitätsproduktion' verbunden.¹¹⁰ Die Aufgaben der Qualitätsabteilung wandeln sich von einer Anweisungs-

107 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.: Arbeitsorganisatorische Probleme des Qualitätsmanagements, in: Produktion und Management, 83. Jg. (1993), Heft 10, S. 60; Luczak, H.; Ruhnau, J.: Inselkonzepte - Qualitätsförderliche Arbeitsstrukturen in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 138 (1993), S. 43

108 Vgl. Zink, K.J.: Quality Circles und Total Quality Management, a.a.O., S. 19-21; Ritter, A.; Zink, K.J.: Differenzierte Kleingruppenkonzepte als wesentlicher Bestandteil eines umfassenden, integrierenden Qualitätsmanagements (im Sinne von TQM), in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe ..., a.a.O., S. 257; Antoni, C.H.: Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen ..., a.a.O., S. 82-86 oder Antoni, C.H.: Rationalisierung durch die Einführung von Gruppenarbeit - Einsatzmöglichkeiten von Problemlösungsgruppen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 138 (1993), S. 55-60

109 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Quality Circles und Total Quality Management, a.a.O., S. 19-21

110 Diese Veränderung begann in Deutschland im Vergleich zu den USA erst relativ spät. So wurde noch Ende der 70er Jahre ein großer Anteil an Kontrolleuren als Werbeargument für hervorragende Qualität verwendet (vgl. Seghezzi, H.D.: Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen, in: Seghezzi, H.D.; Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien - Anforderungen an das Management der Zukunft, München 1992, S. 1; Ebrahimipour, M.; Cullen, J.B.: Quality Management in Japanese and American Firms Operating in the United States: A Comparative Study of Styles and Motivational Beliefs, in: Management International Review, 33. Jg. (1993), Heft 1, S. 23-38).

und Kontrollfunktion zu einer nicht mehr nur 'formalen' Dienstleistungsfunktion.¹¹¹ Neue Aufgaben der Qualitätsabteilung sind u.a.:¹¹²

- Qualitätscontrolling (zukunftsgerichtetes Aufbereiten von Qualitätsdaten, Steuerung der Qualitätsförderungsaktivitäten);
- Beratung und Unterstützung in Qualitätsfragen;
- Qualifizierung (Schulungen, Überzeugungsarbeit).

Im Idealfall nimmt das Qualitätswesen keine laufenden Kontrollaufgaben am Produkt mehr wahr, sondern diese Tätigkeiten sind vollständig in die Linie integriert.¹¹³ Dies korrespondiert mit einer starken Reduzierung des Personalbestandes.¹¹⁴ Zur Umsetzung der neuen Beziehungen zwischen direkten und indirekten Bereichen sind verschiedene Ansätze möglich:

- *Dualität Linie - zentrale Qualitätsförderung:*

Die zentrale Abteilung 'Qualitätsförderung' fungiert als Dienstleister für die häufig als Cost- oder Profit-Center geführte Fertigung. Dabei wird der Anteil der für die Center kostenfreien Grundleistungen der Qualitätsförderung immer weiter reduziert und durch Leistungsvereinbarungen ersetzt. Bedingt durch Kostensenkungsprogramme versuchen die Center, die Inanspruchnahme von Leistungen der Qualitätsförderung so weit wie möglich zu vermeiden. Daraus resultiert ein Machtkampf mit der Gefahr, daß langfristig wirksame Aktivitäten zur Förderung der Qualität vernachlässigt werden.¹¹⁵ Negative Konsequenzen für die Qualität innerhalb der Arbeitsstrukturen ergeben sich vor allem durch fehlende oder mangelhafte Unterstützung in Qualitätsfragen, weil durch finanzielle Restriktionen entsprechende Kompetenzen der Abteilung Qualitätsförderung nicht mehr angefordert werden können. Die organisatorische Trennung der Qualitätsförderung von der praktischen Umsetzung kann zudem eine Ursache für Akzeptanzprobleme sein.¹¹⁶

111 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Qualität: Notwendigkeit - Wege - Chancen, in: IBM-Nachrichten, 38. Jg. (1988), Heft 295, S. 19; Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, a.a.O., S. 22

112 Vgl. Schildknecht, R.; Ritter, A.: Vom Revisor zum Moderator - Funktionswandel und verändertes Selbstverständnis des Qualitätswesens, in: FB/IE, 38. Jg. (1989), Heft 1, S. 34-35

113 Vgl. ebenda, S. 34

114 Vgl. z.B. Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion ..., a.a.O., S. 41

115 Vgl. ebenda, S. 33 u. S. 59; Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden ..., a.a.O., S. 612; daneben resultierten aus einer derartigen Situation eine zunehmende Verselbständigung von Abteilungen im Unternehmen, da in letzter Konsequenz Dienstleistungen indirekter Bereiche auch extern angeboten bzw. nachgefragt werden können (vgl. Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden ..., a.a.O., S. 621).

116 Vgl. Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion ..., a.a.O., S. 59; zur Behebung der angesprochenen Probleme wird zum Teil ein Qualitätsbeauftragter als Vermittlungsinstanz eingesetzt (vgl. ebenda, S. 51).

- *Zwischenschaltung einer Abteilung 'Produktionssicherung':*

Als Alternative zur strikten Trennung der für die operative Qualitätssicherung verantwortlichen Linie und der Zentralabteilung Qualitätsförderung kommt die Zwischenschaltung einer als 'Produktionssicherung' bezeichneten Abteilung in Betracht, die disziplinarisch der Center-Leitung und fachlich der Qualitätsförderung unterstellt ist. Die Produktionssicherung übernimmt dabei außer der unmittelbaren Kontrolle alle qualitätsbezogenen Aufgaben.¹¹⁷ Dadurch wird allerdings in der Regel das Ziel einer Rückführung abgesonderter indirekter Funktionen in die Fertigung nicht erreicht, sondern die Dezentralisierung beschränkt sich auf die Center-Ebene.¹¹⁸

Unmittelbar mit der veränderten Rolle der indirekten Bereiche verknüpft sind Selbstprüfungskonzepte auf der ausführenden Ebene. Die Mitarbeiter sind selbst für die Qualität ihrer Ergebnisse verantwortlich und besitzen die erforderlichen Kompetenzen und Ressourcen, diese auch zu überprüfen.¹¹⁹

4.1.2.3 Vergleich der Arbeitsstrukturen¹²⁰

Die Arbeitsstrukturen im Rahmen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement werden durch die ihnen zugrundeliegenden Ansätze und Überzeugungen geprägt. So resultieren verschiedene Gemeinsamkeiten aus den die Arbeitsstrukturen indirekt beeinflussenden Faktoren:¹²¹

- Betonung der Vorbildfunktion des Managements;

117 Vgl. ebenda, S. 49

118 Vgl. Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden ..., a.a.O., S. 612

119 Vgl. z.B. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 141-142

120 Der Vergleich der Arbeitsstrukturen beruht zwangsläufig auf dem zugrundegelegten Verständnis der Ansätze (vgl. Kap. 4.1.1.4). Daher wird kein Anspruch auf Vollständigkeit bzw. Allgemeingültigkeit für die zahlreichen Varianten der Ansätze erhoben.

121 Vgl. für umfassendes Qualitätsmanagement Schildknecht, R.; Zink, K.J.: Rahmenbedingungen zur Einführung von Total Quality Management, in: Bungard, W. et al. (Hrsg.): QC - Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsbewußtsein - 10 Jahre Lernen für die Zukunft, Ludwigshafen 1992, S. 104-106; Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 47-48; Ritter, A.; Zink, K.J.: Differenzierte Kleingruppenkonzepte ..., a.a.O., S. 253; Zink, K.J.; Ritter, A.: Benutzerpartizipation, in: Computer und Recht, 6. Jg. (1990), Heft 1, S. 71; Dahlgaard, J.J. et al.: TQM-leadership, in: Kanji, G.K. (Hrsg.): Total Quality Management - Proceedings of the first world congress, London 1995, S. 75; Thienel, A.: Total Quality Management und Lean Management ..., a.a.O., S. 526; Zink, K.J.: Quality Management und neue Formen der Organisation, in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 57; Bertram, D.: The Role of Junior and Middle Level Management in TQM, Letchworth 1993, S. 4; vgl. für Lean Management u.a. Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, a.a.O., S. 54-147; Jürgens, U.: Lean Production, in: Corsten, H. (Hrsg.): Produktion als Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden 1995, S. 229; Frieling, E.; Wächter, J.: Lean Management und Qualifizierung, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 137; Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 14; Stotko, E.C.: Automobilindustrie im Umbruch: Spiel mit neuen Regeln - Schlank werden, aber wie?, in: VDI-Z, 134. Jg. (1992), Heft 2, S. 13-14; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 19

- starke Prozeßorientierung bei beiden Ansätzen;
- Bedeutung einer entsprechenden, auf Vertrauen und Verständigung basierenden Unternehmenskultur;
- große Bedeutung der internen Kundenorientierung und prozeßorientierten Organisationsgestaltung;
- Stärkung der direkten gegenüber den indirekten Bereichen;
- aktive Einbindung aller Mitarbeiter in Optimierungsprozesse;
- Teamarbeit als zentrale Arbeitsform auf allen Ebenen des Unternehmens.

Die wesentlichen Unterschiede zwischen den Arbeitsstrukturen resultieren aus dem unterschiedlichen Verständnis von Humanzentrierung. Während bei umfassendem Qualitätsmanagement die Qualität der Arbeitsbedingungen wesentliches Kriterium ist,¹²² gilt bei Lean Management (im klassischen Verständnis) die Nutzenmaximierung der Ressource Mensch als Ziel. Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den Arbeitsstrukturen werden nachfolgend anhand der Kriterien Arbeitsteilung, Koordination, Formalisierung und Konfiguration betrachtet.

4.1.2.3.1 Arbeitsteilung

Beide Ansätze präferieren - wie schon mehrfach thematisiert - auf der ausführenden Ebene Gruppenarbeit als Kooperationsform innerhalb der Arbeitsstrukturen. Hierbei zeigen sich allerdings u.a. große Unterschiede bei der Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle (vgl. Abb. 4-4). Während bei der schlanken Fertigung des Lean Management kurzzyklische repetitive Tätigkeiten dominieren, die keine Zeitreserven bei der Arbeitsausführung erlauben und allenfalls durch Arbeitsplatzrotation ein Mindestmaß an Belastungswechsel ermöglichen,¹²³ werden bei umfassendem Qualitätsmanagement ganzheitliche Aufgaben angestrebt. Bedingt durch die Integration verschiedener indirekter Tätigkeiten (vor allem Kontroll- und Optimierungsaufgaben, aber auch Planungs- und Programmier-tätigkeiten) ist bei beiden Ansätzen die horizontale und vertikale Spezialisierung im Vergleich zu traditionellen tayloristischen Strukturen gering. Hinsichtlich der Qualitätssicherung der stehen bei beiden Ansätzen die Prävention bzw. Fehlervermeidung im Vordergrund, wobei unterschiedliche Lösungen präferiert werden (Standardisierung und Poka-Yoke-Einrichtungen¹²⁴ vs. Selbstorganisation).

Das Ziel einer möglichst hohen Auslastung des Personals bzw. die Vermeidung von unproduktiven Zeiten wird bei Lean Management neben der Taktbindung u.a. durch Mehr-

122 Vgl. z.B. Zink, K.J.: Die Bausteine eines umfassenden Qualitätsmanagements, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft, 31. Jg. (1988), Nr. 176 (13.09.1988), S. 7

123 Vgl. z.B. Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 106; Dohse, K. et al.: Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'?, a.a.O., S. 460-475

124 Eine kurze Beschreibung von Poka-Yoke findet sich z.B. bei Vgl. Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement ..., a.a.O., S. 279-281

maschinenbedienung erreicht, während bei TQM auch hier auf die Selbstorganisation der Mitarbeiter in den Gruppen vertraut wird.

Kriterium	Lean Management	Umfassendes QM
- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle	kurz	lang
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle	wenige, aber Job Rotation	viele
- Kriterien der Spezialisierung	verrichtungs- und objektbezogen	objektbezogen
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transport- und Liegezeiten	hoch	mittel (Puffer)
- horizontale Spezialisierung (Trennung direkte/indirekte Tätigkeiten)	gering	gering
- vertikale Spezialisierung (Trennung Planung, Durchführung, Kontrolle)	mittel	gering
- Koop.formen auf der ausführenden Ebene	Gruppenarbeit	Gruppenarbeit
- Anordnung der Betriebsmittel	Fließfertigung	<i>offen</i>
- Art der Fertigung (Einzel-, Serien-, Massen-)	Serienfertigung	<i>offen</i>
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung	mittel	<i>offen</i>
- Charakter der Betriebsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit (Layout) • Flexibilität (Umrüstgeschwindigkeit) 	flexibel hoch	<i>offen</i> <i>offen</i>
- Optimierungspriorität (Technik oder Personal)	Technik und Personal	Technik und Personal
- Qualifikationsanforderungen an die ausführende Ebene <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittliche Höhe der Qualifikation • Homogenität der Anforderungen 	mittel mittel	hoch gering
- Auswirkungen auf bestehende Qualifik.typen	Neuorientierung	Aufweichung

Abb. 4-4: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Arbeitsteilung

Bedingt durch die kurzen Taktzeiten und die hohe Standardisierung der Arbeitsgänge bei Lean Management sind die Qualifikationsanforderungen durchschnittlich geringer und auch homogener als bei umfassendem Qualitätsmanagement. Dies erscheint auch vor dem Hintergrund erforderlich, daß Auslastungsschwankungen unter anderem durch Hinzuziehen zusätzlicher Arbeitskräfte (unternehmensintern und -extern) ausgeglichen werden und daher kurze Anlernzeiten erforderlich sind. Bestehende Qualifikationstypen und berufliche Abgrenzungen werden bei Lean Management weitgehend aufgehoben und auch bei umfassendem Qualitätsmanagement zumindest aufgeweicht.

Da Lean Management vor allem für die Serienfertigung mit hoher Variantenvielfalt konzipiert wurde, bestehen klare Vorstellungen in bezug auf Anordnung und Charakter der Betriebsmittel. Zwar lassen sich hierzu auch bei umfassendem Qualitätsmanagement Ansatzpunkte erkennen, jedoch bleibt die Ausgestaltung weitgehend offen. Ähnliches

gilt für verschiedene Ansätze zur Vermeidung von Verschwendung, die bei Lean Management handlungsleitend sind und konkretisiert werden (z.B. Vermeidung von Materialpuffern), während umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte hier deutlich weniger spezifizieren.

4.1.2.3.2 Koordination

Die Dominanz der Feedbackkoordination prägt beide Ansätze. Im Produktionsbereich wird dies bei Lean Management vor allem durch Kanban und bei Umfassendem Qualitätsmanagement durch den breiteren Ansatz interner Kunden-Lieferanten-Beziehungen gewährleistet. Dies bedingt einen relativ geringen Einsatz traditioneller struktureller Koordinationsinstrumente bei beiden Ansätzen. Die größte Bedeutung besitzen hier kurzfristige Pläne, die auf Kundenaufträgen basieren und über klar definierte Schnittstellen (z.B. Kanban in Verbindung mit Just-In-Time) verbreitet werden. Bei umfassendem Qualitätsmanagement kommt die Selbstabstimmung als wichtiges Koordinationsinstrument hinzu. Bei den personellen Koordinationsinstrumenten sind Vertrauen und Verständigung am wichtigsten, da eine übergeordnete Koordination durch Vorgesetzte innerhalb der Arbeitsstrukturen (im Idealfall) nur in Ausnahmefällen vorgenommen wird.

Während auf der übergeordneten Ebene bei beiden Managementkonzepten Vorgaben hinsichtlich Art und Umfang der Leistung innerhalb der Arbeitsstrukturen bestehen ('Fremdorganisation'), differiert die interne Koordination. Bei Lean Management ist diese durch Standardisierung weitgehend festgelegt, während bei umfassendem Qualitätsmanagement hier Selbstorganisation dominiert. Dabei ergeben sich nach GAITANIDES keine Konflikte:

„Fremdorganisation und Selbstorganisation sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander. Fremdorganisation schafft die Spielräume, die durch Selbstorganisation zu füllen sind. [...] Die erfolgreiche Führungsorganisation der Zukunft wird darauf angewiesen sein, einerseits als Fremdorganisation Räume für Selbstorganisation zu schaffen und andererseits als Selbstorganisation die Fremdorganisation weiterzuentwickeln.“¹²⁵

Als weiteres Koordinationsinstrument besitzt die Organisationskultur eine große Bedeutung. Ohne die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Zielen läßt sich eine eher 'weiche' Koordination unter weitgehendem Verzicht auf Macht nicht realisieren, zumal auch die traditionelle Rollenstandardisierung mit klarer Aufgabenzuordnung an verschiedene Gruppen (Arbeitsvorbereiter, Kontrolleure, Instandhalter, ...) immer mehr an Bedeutung verliert. Abb. 4-5 faßt die Ausprägungen der Koordination zusammen.

¹²⁵ Gaitanides, M.: Führungsorganisation, a.a.O., S. 430

Kriterium	Lean Management	Umfassendes QM
- Vorkoordination oder Feedback-koordination	Feedback-koordination	vorwiegend Feedbackkoordination
- Einsatz struktureller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Weisungen • Selbstabstimmung • Programme • Pläne 	mittel mittel gering hoch	gering hoch mittel hoch
- Einsatz personeller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • Macht • Einfluß • Vertrauen • Verständigung 	mittel hoch hoch hoch	gering mittel hoch hoch
- Bedeutung weiterer Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • organisationsinterne Märkte • Organisationskultur • Rollenstandardisierung 	gering hoch gering	<i>offen</i> hoch mittel

Abb. 4-5: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Koordination

4.1.2.3.3 Formalisierung

Hinsichtlich der Formalisierung finden sich bei Beschreibungen von Lean Management oder umfassendem Qualitätsmanagement keine klaren Aussagen. Die skizzierten Ausprägungen der Arbeitsstrukturen in den Feldern Arbeitsteilung und Koordination verdeutlichen allerdings die notwendige Strukturierung von Abläufen und Informationsflüssen. Damit lassen sich die in Abb. 4-6 dargestellten Einschätzungen begründen.

Kriterium	Lean Management	Umfassendes QM
- Ausmaß schriftlich fixierter Regeln (Strukturformalisierung)	mittel bis hoch (Standardisierung)	mittel
- Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	eher hoch	eher hoch (DIN EN ISO 900x)
- Leistungsdokumentation	hoch	hoch
- Förderung der informellen Organisation	hoch	hoch

Abb. 4-6: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Formalisierung

Die hohe Bedeutung von Verständigung und Vertrauen als Koordinationsinstrumenten bedingt zudem die Notwendigkeit einer Förderung der informellen Kommunikation, um die Zusammenarbeit zu verbessern. Bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten wird dies vor allem durch Selbstabstimmungsprozesse innerhalb der Arbeitstätigkeit realisiert. Da diese Möglichkeit im Rahmen von Lean Management nur begrenzt gegeben

ist, werden verstärkt gemeinsame Aktivitäten außerhalb der regulären Arbeitszeit gefördert (häufig mit faktischem Zwang zur Teilnahme).¹²⁶

4.1.2.3.4 Konfiguration

Bei der Konfiguration bestehen vor allem hinsichtlich der Führungsspanne und der Gliederungstiefe bei Lean Management-Ansätzen stark differierende Aussagen. Während häufig flache Hierarchien als Merkmal von Lean Management propagiert werden,¹²⁷ zeigen Beispiele aus japanischen Unternehmen eine tiefe Gliederung mit einer sehr niedrigen Kontrollspanne. Dies ist allerdings insofern zu relativieren, als die faktischen Unterschiede zwischen den Ebenen deutlich geringer als in traditionellen westlichen Strukturen sind. So arbeiten selbst die betrieblichen Führungskräfte in der Regel als Springer in der Produktion ausführend mit, so daß - falls diese Führungskräfte den Ausführungsstellen zugeordnet werden - relativ wenige Leitungsstellen im engeren Sinne bestehen.¹²⁸

Bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten fehlen klare Aussagen zur Kontrollspanne, es wird lediglich die geringe Gliederungstiefe hervorgehoben. Daraus resultiert eine Problematik, die z.B. bei HOFMANN beschrieben wird:

- „- Aus dem gesellschaftlichen Wertewandel läßt sich die allgemein geteilte Forderung nach demokratischeren, kooperativeren und partizipativeren Strukturen in Unternehmen ableiten, die häufig schon zur ‘Überlebensfrage’ hochstilisiert wird. Da Vorgesetzte im Rahmen dieser neuen Anforderungssituation die Mitarbeiterbetreuung, -förderung und -beteiligung intensivieren sollen, wird der Ruf nach einer Verringerung von Führungsspannen als struktureller Unterstützungsmaßnahme laut.
- Aus dem Wandel hin zur ‘schlanken Unternehmung’ mit zunehmender Selbstorganisation auf allen Ebenen, der gleichermaßen als überlebensnotwendig bezeichnet wird, ergibt sich die Forderung nach dem Abbau von Hierarchieebenen und Führungspositionen zur Gewährung von Handlungsfreiräumen und folglich einer Vergrößerung von Führungsspannen als ‘struktureller Notwendigkeit’.”¹²⁹

126 Bei Lean Management ist das Unternehmen nicht nur Arbeitsplatz, sondern determiniert auch in hohem Maße die Freizeit der Mitarbeiter (vgl. hierzu z.B. Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management ..., a.a.O., S. 192-200).

127 Vgl. z.B. Hofmann, K.: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management - Eine Fallstudie, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 115; Koschnitzki, K.: Wandel in der Industrie durch Lean Production und Lean Management und deren Einsatz in der europäischen Industrie, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch innovative Strukturen und Konzepte, München 1994, S. 205; Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch Lean Production: Ursprünge - Inhalte - Konzepte, 2. Aufl., Eschborn 1992..., a.a.O., S. 16

128 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management: Erfahrungen und Konsequenzen für die Einführung, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management ..., a.a.O., S. 109; Jürgens, U.: Lean Production in Japan ..., a.a.O., S. 28-29; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 38

129 Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 2

Ein möglicher Ansatz zur Lösung dieses Zielkonfliktes kann die Unterstützung der betrieblichen Führungskräfte durch 'Sozialexperten' ohne Linienfunktion sein, was allerdings konträr zum Abbau von Stellen mit ausschließlich indirekten Funktionen ist. Insofern sind sicherlich unternehmensspezifische Kompromisse erforderlich.

Sowohl bei Lean Management als auch bei umfassendem Qualitätsmanagement werden operative indirekte Aufgaben weitgehend in die Linie integriert, und auch innerhalb der Linie sind nur wenige Mitarbeiter ausschließlich mit indirekten Tätigkeiten betraut. Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten werden auf die unteren Ebenen delegiert, wobei hiermit bei Lean Management nicht zwangsläufig über personelle Fragen hinausgehende Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsrechte verknüpft sind. Hier besteht ein in der Arbeitsstruktur manifestierter Auslöser für den hohen Streß und Leistungsdruck, der bei Lean Management oft festzustellen ist.¹³⁰ In beiden Ansätzen sind Formen paralleler Dezentralisierung vorhanden. Bei Lean-Management ist die Teilnahme an Quality Circels oder Kaizen-Gruppen bindend, während bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten die Teilnahme in der Regel freigestellt ist. Abb. 4-7 faßt die Aussagen zur Konfiguration innerhalb der Arbeitsstrukturen zusammen.

Kriterium	Lean Management	Umfassendes QM
- Kontrollspanne (der betriebl. Führungskraft)	ca. 20 Mitarbeiter	offen
- Gliederungstiefe	Meister - Vize-meister - Team-leiter - Mitarbeiter	angestrebt: Meister - Mitarbeiter
- Stellenrelation <ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Leitungs- zu Ausführungsstellen • Verhältnis direkter zu indirekten Stellen 	gering hoch	eher gering mittel
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten	häufig	häufig
- Dezentralisierung von Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • echte Dezentralisierung • parallele Dezentralisierung 	Entscheidung: mittel; Verantwort-ung: häufig hoch	häufig hoch
- Anzahl der Stabsstellen/Größe der indirekten Bereiche	gering	gering bis mittel
- Möglichkeiten horizontaler Kommunikation	hoch	hoch

Abb. 4-7: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Konfiguration

¹³⁰ Vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 46-48; Jürgens, U.: Mythos und Realität ..., a.a.O., S. 22; vgl. dazu u.a. auch Jürgens, U.: Lean Production in Japan ..., S. 31; Binner, F.H.: Lean Production ..., a.a.O., S. 79; Bungard, W.: Lean Management - Ein Thema ..., a.a.O., S. 14

4.1.2.4 Vergleich der Führungsstrukturen

Analog zu den Arbeitsstrukturen werden auch die Führungsstrukturen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement verglichen. Die Eingriffsrechte von Bereichsexternen in den planmäßigen Ablauf sind sowohl bei Lean Management als auch bei umfassendem Qualitätsmanagement durch die Dominanz der Feedbackkoordination gering. Im Rahmen von Lean Management besitzen, bedingt durch die enge Verkettenung der Strukturen in Verbindung mit dem Andon-System,¹³¹ prinzipiell alle Mitarbeiter innerhalb der Arbeitsstruktur das Recht zum Eingriff in den planmäßigen Ablauf. Wegen der Selbstorganisation innerhalb der Arbeitsstrukturen werden bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten die Eingriffsrechte nicht thematisiert, so daß diese unternehmens- bzw. situationsspezifisch festgelegt werden. Generell ist die Linienautorität gegenüber der Stabsautorität sehr hoch, was einer Umkehrung der realen Machtverhältnisse in traditionellen tayloristischen Strukturen gleichkommt.

Die formale Delegation von Entscheidungs-, Anordnungs-, Verpflichtungs-, Verfügungs- und Informationsbefugnissen ist bei umfassendem Qualitätsmanagement durchgängig hoch, während bei Lean Management eine Kluft zwischen Entscheidungsrechten und Verantwortung besteht. Die betrieblichen Führungskräfte fungieren hier als Zwischenebene, d.h., sie erhalten vor allem Anordnungs- und Verpflichtungsbefugnisse und können daher auch nur diese weitergeben.

Institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation besitzen in beiden Konzepten eine hohe Bedeutung. Alle Mitarbeiter verfügen über Vorschlags- und Beteiligungsrechte, die betrieblichen Führungskräfte in einem definierten Rahmen auch über Entscheidungsrechte.¹³² Damit wird sichergestellt, daß mögliche Optimierungen schnell umgesetzt werden. Zwischen strukturellen und interaktionellen Führungsfunktionen bestehen nur geringe Redundanzen. Aufgabenbezogene Anweisungen werden vor allem strukturell abgewickelt, während der Schwerpunkt der interaktionellen Führung in Unterstützungs- und Motivationsaufgaben besteht. Innerhalb der interaktionellen Führung hängen die Redundanzen u.a. davon ab, ob auf der ausführenden Ebene in Gruppen gearbeitet wird. Gruppenarbeit bedingt in der Regel ein hohes Maß an Redundanz der interaktionellen Führung, die durch ähnliche Aufgaben von Gruppensprecher bzw. Teamleiter und der untersten Vorgesetztenenebene entsteht.

Beide Ansätze präferieren tendenziell einen partizipativen Führungsstil mit hoher situativer Flexibilität. Bedingt durch die fehlende Selbstorganisation im Rahmen klassischer Lean-Konzepte können auch restriktivere Führungsstile eher erfolgreich sein als bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten.

¹³¹ Dieses Andon-System besitzt drei Stufen: Fertigung läuft problemlos (grünes Licht); Mitarbeiter braucht Hilfe (gelbes Licht); Fließband wurde gestoppt, bis die Fehlerursache beseitigt und damit sichergestellt ist, daß der Fehler in dieser Form nicht wieder auftritt (rotes Licht); vgl. Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 62 oder Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, a.a.O., S. 43-44 u. S. 253

¹³² Vgl. zur Abgrenzung Kapitel 2.3.4

Abb. 4-8 faßt die Gegenüberstellung der Führungsstrukturen zusammen. Personale Aspekte der Arbeitsstruktur wurden in Kapitel 4.1.2.1 beschrieben und sind nur der Vollständigkeit halber nochmals aufgeführt.

Kriterien	Lean Management	Umfassendes QM
Personale Aspekte der Arbeitsstruktur (dort berücksichtigt)		
- Vertikale Spezialisierung		
- Koop.formen auf der ausführenden Ebene	Gruppenarbeit	Gruppenarbeit
- Einsatz struktureller Koordinationsinstr.	Pläne dominieren	Pläne, Selbstabstimmung
- Einsatz personeller Koordinationsinstr.	Einfluß, Vertrauen, Verständigung	Verständigung, Vertrauen
- Förderung der informellen Organisation	hoch	hoch
- Dezentralisierung von Entscheidungen	eher gering, aber hohe Dezent. von Verantwortung	hoch
- Kontrollspanne	ca. 20 Mitarbeiter	offen
- Gliederungstiefe (BfK: betriebliche Führungskräfte)	BfK - Vizemeister - Teamleiter - Mitarb.	angestrebt: BfK - Mitarbeiter
Autorität verschiedener Stellen		
- Eingriffsrechte in planmäßigen Arbeitsablauf	bei Störungen jeder Mitarbeiter	offen
- Linien- im Vergleich zur Stabsautorität	hoch	hoch
Formale Delegation		
- Delegation von Entscheidungsbefugnissen	eher gering	hoch
- Delegation von Anordnungsbefugnissen	hoch	eher hoch
- Delegation von Verpflichtungsbefugnissen	hoch	eher hoch
- Delegation von Verfügungsbefugnissen	eher gering	eher hoch
- Delegation von Informationsbefugnissen	offen	eher hoch (wegen Selbstorganisation)
Institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation		
- Umfang/Bedeutung der Maßnahmen	hoch	Hoch
- Reichweite der Maßnahmen	generell Info.- und Beteiligungsrechte, definierte Entschei- dungsrechte	generell Info.- und Beteiligungsrechte, definierte Entschei- dungsrechte
Redundanzen bei Führungsfunktionen		
- Redundanzen strukturell - interakt. Führung	gering	gering
- Redundanzen innerhalb der interaktionellen Führung	eher hoch	offen
Führungsstil		
- Bevorzugter Führungsstil nach TANNENBAUM/SCHMIDT	partizipativ, andere Stile möglich	partizipativ
- 'situative Flexibilität'	hoch	hoch

Abb. 4-8: Vergleich der Führungsstrukturen

4.1.3 Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die betrieblichen Führungskräfte

In den vorangegangenen Kapiteln wurde an verschiedenen Stellen deutlich, daß aus neuen Managementkonzepten einschneidende Konsequenzen für betriebliche Führungskräfte resultieren können.¹³³ Bei der Darstellung der Auswirkungen neuer Managementkonzepte werden zunächst Aspekte angeführt, die sowohl für Lean Management als auch für umfassendes Qualitätsmanagement zutreffen. Bedingt durch Gemeinsamkeiten aller neuen Managementkonzepte (vgl. hierzu Kap. 4.1.1.1) sind diese Konsequenzen für einen großen Teil der betrieblichen Führungskräfte zumindest in größeren Industriebetrieben zu erwarten. Danach stehen die spezifischen Auswirkungen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement im Vordergrund. Abschließend werden die Kernaussagen dieses Kapitels zusammengefaßt und eine Einordnung der Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Rahmen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement anhand des in Kapitel 2 erarbeiteten Rasters vorgenommen.

4.1.3.1 Gemeinsame Auswirkungen von Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement

Bedingt durch Überschneidungen in den Ansätzen ergeben sich für betriebliche Führungskräfte verschiedene gemeinsame Auswirkungen, die eng mit den Überlegungen zur 'Systemischen Rationalisierung' verbunden sind. Dies sind vor allem Konsequenzen aus

- dem Abbau von Hierarchieebenen verbunden mit Dezentalisierungsaktivitäten;
- der Re-Integration indirekter Aufgaben in die Linie;
- der Beteiligung der betrieblichen Führungskräfte an Rationalisierungsaktivitäten.¹³⁴

4.1.3.1.1 Abbau von Hierarchieebenen

Unabhängig von der Organisation der Arbeitsstrukturen fordern neue Managementkonzepte zur Effizienzsteigerung eine Reduzierung von Hierarchieebenen vor allem im Unteren und Mittleren Management.¹³⁵ Bei den unteren Führungskräften bedingt dies

133 Vgl. hierzu auch Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 4; Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 33; Letize, L.; Donovan, M.: The Supervisor's Changing Role in High Involvement Organizations, in: The Journal for Quality and Participation, 13. Jg. (1990), Heft 3, S. 62

134 Vgl. dazu auch Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 33

135 Vgl. z.B. Bühner, R.: Organisation in den 90er Jahren, in: Harvard Manager, 8. Jg. (1986), Heft 4, S. 7-11; Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993, S. 31-32 u. S. 41; Planungen und Prognosen zu Beginn der 90er Jahre gingen davon aus, daß 20-30 % der mittleren Führungskräfte abgebaut werden (vgl. Maier, F.: Die Mohren können gehen - Lean

häufig einen Abbau von hierarchischen Unterschieden auf der Meisterebene, d.h. Vizemeister, Meister, Obermeister u.ä. werden gleichgestellt, was in der Regel mit einem Abbau von Meisterstellen verbunden ist. Zum Teil wird vor dem Hintergrund von Aufgabenverlagerungen auf die ausführende Ebene auch die Existenzberechtigung der Meisterebene generell in Frage gestellt:

„Braucht man gutbezahlte Meister als Gruppensprecher? Braucht man Meister als Motivatoren, als Koordinatoren? Braucht man Meister als Scharnier zu den Fertigungs- oder Produktionsleitern?“¹³⁶

Unabhängig von der Gefahr, selbst ‘Opfer’ des Abbaus von Hierarchieebenen zu werden, folgt hieraus für die betrieblichen Führungskräfte in jedem Fall eine Verringerung von Aufstiegschancen.¹³⁷ Einerseits wird die Distanz zwischen den Hierarchieebenen größer, und andererseits besteht ein Überhang an höher qualifizierten Führungskräften, die dem Abbau zum Opfer fielen und zum Teil ‘nach unten’ ausweichen.

Ob sich durch den Abbau von Hierarchieebenen für die betrieblichen Führungskräfte ein Statusgewinn oder -verlust ergibt, wird kontrovers diskutiert.¹³⁸ Ein Statusverlust kann vor allem durch fehlende Karrieremöglichkeiten entstehen. Ein Statusgewinn ergibt sich möglicherweise aus der höheren Verantwortung, die aus der größeren Distanz zum Vorgesetzten, der nur noch begrenzten Einblick und damit Eingriffsmöglichkeiten in den unmittelbaren Produktionsprozeß hat, resultiert.

Mit dem Abbau von Hierarchieebenen sind zwangsläufig Dezentralisierungsaktivitäten verbunden. Der Umfang der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte steigt, und damit ergibt sich auch für diese Ebene die Notwendigkeit, Aufgaben zu delegieren. Form und Umfang der Delegation hängen vor allem von den Arbeitsstrukturen ab. Dabei verringern erweiterte Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter nicht per se den Handlungsspielraum des Vorgesetzten.¹³⁹

Neben der Streichung von Hierarchieebenen mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis wird vor allem bei umfassendem Qualitätsmanagement, aber auch bei europäisch geprägten Lean Management-Ansätzen der weitgehende Abbau von offiziellen und inoffiziellen Positionen unterhalb der Meisterebene wie z.B. Vorarbeiter oder

Management, in: Top Business, 26. Jg. (1992), Heft 7, S. 18-28); dies trifft trotz des offenkundigen Widerspruchs zum ursprünglichen japanischen Ansatz auch für in Deutschland diskutierte Ausprägungen des Lean Management zu (vgl. Kap. 4.1.2.3.4).

136 Sinn, J.: Capos in der Klemme, in: Management & Seminar, 22. Jg. (1995), Heft 10, S. 16

137 Vgl. z.B. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 225; Faust, M. et al.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie - Opfer der ‘schlanken Produktion’?, in: Industrielle Beziehungen, 1. Jg. (1994), Heft 2, S. 121-122

138 Vgl. z.B. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 33; Faust, M. et al.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie ..., a.a.O., S. 121; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 225

139 Fricke, W.; Wiedenhofer, G.: Beteiligung im Industriebetrieb: Probleme des mittleren Managements, Frankfurt/Main 1985, S. 135

Einrichter gefordert. Damit werden den betrieblichen Führungskräften ihre Stellvertreter bzw. Vertrauenspersonen, auf deren Ernennung sie zum Teil großen Einfluß hatten, entzogen. In Verbindung mit ihrer verstärkten Einbindung in Rationalisierungsaktivitäten und bereichsübergreifende Fragestellungen ist es so für die betrieblichen Führungskräfte schwer, die notwendige Kontinuität der Führung auf der ausführenden Ebene sicherzustellen, falls die Arbeitsstrukturen nicht entsprechend angepaßt sind.¹⁴⁰

4.1.3.1.2 Re-Integration indirekter Aufgaben in die Linie

Neben dem Abbau von Hierarchieebenen ist auch die Re-Integration indirekter Aufgaben (vor allem Instandhaltungs- und Qualitätsaufgaben) in die Linie eine Form der Dezentralisierung, aus der neue Aufgaben für die betrieblichen Führungskräfte resultieren. Die betrieblichen Führungskräfte besitzen in jedem Fall die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der übertragenen Aufgaben. Unterschiede ergeben sich bei den konkreten fachlichen Anforderungen und den Aufgaben.

Die ausführende Ebene übernimmt im Rahmen der Instandhaltung vorwiegend einfache Reinigungs- und Wartungsaufgaben, zum Teil werden spezielle Fachkräfte für Reparaturen in die Linie integriert. Für diese besitzen die betrieblichen Führungskräfte in der Regel nur disziplinarische Weisungsbefugnis. Damit ergeben sich hier meist nur geringfügige Veränderungen der Anforderungen.

Bei der Verlagerung von Qualitätsaufgaben bestehen verschiedene Möglichkeiten. In jedem Fall werden Kontrollaufgaben integriert und diese von Mitarbeitern der ausführenden Ebene wahrgenommen. Dabei ist zu klären, ob die betrieblichen Führungskräfte nur die organisatorische Verantwortung für die Durchführung von Kontrollen (Ergebnisverantwortung bei den Mitarbeitern der ausführenden Ebene) oder auch unmittelbar für die Qualität der Produkte bzw. Leistungen besitzen.

Inwiefern die betrieblichen Führungskräfte für Qualitätsplanungs- und -lenkungsaufgaben zuständig sind, hängt von der unternehmensspezifischen Konzeption ab. Bei der Zwischenschaltung einer Abteilung 'Produktionssicherung'¹⁴¹ ergeben sich in der Regel keine zusätzlichen, über die Kontrollverantwortung hinausgehenden Aufgaben. Ansonsten werden unter Verantwortung und zum Teil Mitwirkung der betrieblichen Führungskräfte verschiedene Qualitätstechniken eingesetzt, für die sie entsprechend zu qualifizieren sind.

140 Falls trotz der Einführung neuer Management-Konzepte traditionelle Arbeitsstrukturen bestehen bleiben, plädiert HOFMANN daher für eine Stärkung der Vorarbeiterebene (vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 225).

141 Vgl. Kapitel 4.1.2.2.3

Ob durch die Verlagerung von indirekten Aufgaben das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter der ausführenden Ebene „signifikant angehoben wird,¹⁴² ist vor dem Hintergrund des nicht qualifikationsadäquaten Einsatzes vieler Mitarbeiter in der Produktion zumindest zu hinterfragen.

4.1.3.1.3 Konsequenzen aus der Beteiligung der betrieblichen Führungskräfte an Rationalisierungsaktivitäten

Sowohl bei Lean Management als auch bei umfassendem Qualitätsmanagement sind Rationalisierungsmaßnahmen nicht auf die direkte Produktion beschränkt, sondern schließen alle Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen ein. Damit bestehen für betriebliche Führungskräfte keine Alternativen zu einer aktiven Beteiligung an derartigen Prozessen.¹⁴³ Die Einbindung betrifft sowohl Aktivitäten innerhalb ihres Bereiches als auch bereichsübergreifende Fragestellungen. Um hier kompetent wirken zu können, ist neben technisch-organisatorischem auch verstärkt betriebswirtschaftliches Wissen erforderlich.¹⁴⁴

Im eigenen Bereich besitzen die betrieblichen Führungskräfte zur Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vor allem folgende Aufgaben:¹⁴⁵

- Gruppenaktivitäten koordinieren;
- Bewußtsein für die Notwendigkeit des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses schaffen und Mitarbeiter motivieren;
- Planziele für die temporären Gruppen festlegen;
- Problemlösung unterstützen;
- Gruppenprozesse lenken;
- Kommunikation fördern;
- Schulungen organisieren und durchführen.

Unterschiedlich gestaltet sich dagegen die Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei der Umsetzung. Während im Rahmen von Lean Management die Vorgesetzten auch hier eine Leitungsfunktion besitzen und somit eine dominante Rolle einnehmen (Ansatz des starken Teamleiters, der die Ergebnisse der Aktivitäten verantworten muß), überwiegt bei umfassendem Qualitätsmanagement die Unterstützungs- und Motivationsfunktion.

Im Rahmen von umfassendem Qualitätsmanagement werden die betrieblichen Führungskräfte auch verstärkt in bereichsübergreifende Rationalisierungsmaßnahmen eingebunden.

142 Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, a.a.O., S. 206

143 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 4

144 Vgl. z.B. Bühner, R.: Der Mitarbeiter ..., a.a.O., S. 34

145 Vgl. z.B. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 21 oder Haug, N. et al.: Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 4, S. 150

den.¹⁴⁶ Sie wirken u.a. in Projektgruppen mit, ohne dabei leitende Funktionen zu übernehmen.

4.1.3.2 Spezifische Auswirkungen des Lean Management

Bei der Betrachtung von spezifischen Konsequenzen des Lean Management für betriebliche Führungskräfte treten die oben schon skizzierten Probleme des unterschiedlichen Verständnisses offen zu Tage. So wird z.B. behauptet, daß mit Lean Management eine Vergrößerung der Leitungsspanne verknüpft ist,¹⁴⁷ und STEINKÜHLER stellt fest:

„Statt Führung durch Kontrolle [...] steht im Lean Management ‘Führung durch Zielvereinbarungen’ [...] im Vordergrund. [...] Der Meister muß koordinierend, moderierend, beratend und unterstützend tätig werden und die Mitarbeiter oder die Gruppe zur Zielerreichung anleiten.“¹⁴⁸

Auch die Auffassung, daß die betrieblichen Führungskräfte bei Lean Management als Subunternehmer fungieren, die

- sich vom Anweiser und Kontrolleur zum Dienstleister wandeln,
- statt Fachwissen Methoden- und Sozialkompetenz praktizieren und
- in konsequentem Delegieren Zuständigkeiten und Einfluß abgeben

müssen,¹⁴⁹ läßt sich anhand der geringen ‘eigenen’ Autorität nicht nachvollziehen. Die betrieblichen Führungskräfte sind eng in das Steuerungssystem (Kanban, Just-In-Time) eingebunden und für Probleme voll verantwortlich. Allerdings besitzen sie im Rahmen von Lean Management insofern eine starke Stellung, als sie

- eine dominierende Rolle gegenüber den indirekten Bereichen und
- große personelle Befugnisse gegenüber ihren Mitarbeitern (z.B. Personalbeurteilung mit großem Einfluß auf Entlohnung und Beförderung, Anordnung von Überstunden)

haben. Als zentrale Aufgaben werden die Sicherstellung des Einhaltens von Standards, Mengen- und Qualitätszielen (ggf. mit Mehrarbeit) sowie die Rationalisierung im eigenen Bereich deutlich (vor allem durch Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses). Bezogen auf ihre Mitarbeiter sind die betrieblichen Führungskräfte u.a. für die Einteilung von Gruppen, Einarbeitung, Qualifizierung und Beurteilung verantwortlich. Zudem werden von den betrieblichen Führungskräften eine hohe Flexibilität der

146 Dies ist unabhängig von konzeptionellen Überlegungen bei Lean Management kaum möglich, da durch die relativ geringe Delegation von Entscheidungsbefugnissen an die ausführende Ebene die Belastung der betrieblichen Führungskräfte mit operativen Aufgaben deutlich höher ist.

147 Vgl. z.B. Scholz, C.: Lean Management, a.a.O., S. 184

148 Hofmann, K: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien ..., a.a.O., S. 119

149 Vgl. Richter, M.: Personalführung: Grundlagen und betriebliche Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 544

Arbeitszeit und auch die Initiative für gemeinsame Freizeitaktivitäten zur Stärkung der informellen Kommunikation und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen gefordert.

Wie die ausführende Ebene sind auch die betrieblichen Führungskräfte in das tendenziell wenig humane System mit hohem Leistungs- und Rationalisierungsdruck eingebunden und davon betroffen. Damit ergibt sich für sie die Möglichkeit einer 'Schicksalsgemeinschaft' mit ihren Mitarbeitern, die durch ein partizipatives Führungsverhalten unterstützt werden kann. Die Rahmenbedingungen erlauben aber ebenso einen restriktiven Führungsstil, in dem sich die Führungskräfte als 'Teil des Systems' verstehen. Insofern werden im Rahmen von klassischen Lean Management-Ansätzen Parallelen zur bisherigen Meisterrolle deutlich, zumal die Arbeitsstrukturen trotz Gruppenarbeit einen ähnlich restriktiven Charakter besitzen. Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte wird dabei gestärkt.

4.1.3.3 Spezifische Auswirkungen eines umfassenden Qualitätsmanagements

Im Gegensatz zu klassischen Lean-Management-Ansätzen, bei denen sich die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte nur wenig verändern und ihre Stellung gestärkt wird, ist bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten eine differenziertere Betrachtung erforderlich. Ein Großteil der im folgenden skizzierten Konsequenzen trifft in dieser Form auch für modifizierte Lean-Ansätze, die verstärkt partizipative Elemente in die Arbeitsstrukturen integrieren, zu. Grundlage der neuen Rolle ist ein verändertes Führungsverständnis und -verhalten, das KALKOWSKI mit „Führen durch Führungsverzicht“¹⁵⁰ beschreibt.

Die veränderte Führungsrolle ist der wichtigste Baustein bei der Funktion betrieblicher Führungskräfte als Förderer des umfassenden Qualitätsmanagements. Ein weiteres Element ist ihre Einbindung in Team-Konzepte auf der ausführenden Ebene. Daneben sind die betrieblichen Führungskräfte vermehrt an bereichsübergreifenden Aktivitäten beteiligt. Neben Qualitätsaufgaben im engeren Sinn sind hier Aufgaben zur Umsetzung von Ergebnis-, Prozeß- und Kundenorientierung relevant. Bedingt durch diese einschneidenden Veränderungen sind bei den betrieblichen Führungskräften Widerstände zu beobachten, auf die abschließend eingegangen wird.

¹⁵⁰ Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion ..., a.a.O., S. 23; „Das Management ist hierbei das Subjekt (Macht- und Fachpromotor), aber auch das Objekt der Reorganisation. Es ist aufgefordert, verstärkt Systemregulierungsprozesse zu implementieren, was wiederum nur möglich ist, wenn es selbst auf Funktionen verzichtet. Die Dezentralisierung von Kompetenzen impliziert daher für das Leitungspersonal einen Funktionsverlust und -wandel sowie ein verändertes Rollen- und Führungsverständnis, das zugespitzt als 'Führen durch Führungsverzicht' charakterisiert werden kann. Vielfach haben die befragten Führungskräfte auch von sich aus festgestellt, daß sie ihre Aufgabe zunehmend darin sehen, 'daß wir uns selbst überflüssig machen'" (ebenda).

4.1.3.3.1 Veränderte Führung

Umfassendes Qualitätsmanagement erfordert eine Neuorientierung der Führung. Bedingt durch Dezentralisierung und Selbstorganisation auf der ausführenden Ebene sind hierfür die betrieblichen Führungskräfte Veränderungen unumgänglich, wenn sie als Hierarchieebene 'überleben' wollen.¹⁵¹ Zentrale Führungsaufgaben im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements sind:¹⁵²

- **Initiativfunktion** (Anregen von Optimierungsprojekten und Qualifizierungsmaßnahmen, Motivation der Mitarbeiter, Eingreifen bei Problemen, ...);
- **Vorbildfunktion** (TQM-Gedankengut vorleben, aktive Teilnahme an Schulungen und Besprechungen zu Qualitätsfragen);
- **Dienstleistungsfunktion** (Mitarbeiter dabei unterstützen, eine quantitativ und qualitativ hochwertige Leistung erbringen zu können).

Dieses veränderte Verständnis von Führung lässt sich anhand der in Abb. 4-9 angeführten Aspekte weiter vertiefen.

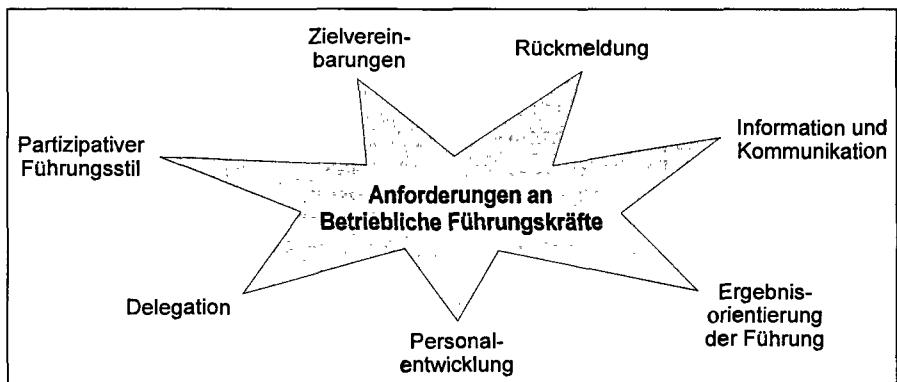


Abb. 4-9: Ansatzpunkte zur Führung im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements¹⁵³

151 Vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 38-39 sowie zur wachsenden Bedeutung der Führung u.a. Bühner, R.: Der Mitarbeiter ..., a.a.O., S. 33-34; Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 22-23

152 Vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 39-40; Müller, S.; Adelt, P.: Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter?, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, a.a.O., S. 248; BERTRAM unterscheidet bei Einführung von TQM: Vorbildfunktion, Informations-, Überzeugungs-, Motivations- und Qualifikationsfunktion, Promotorfunktion (vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 53-58).

153 Vgl. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 157; Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 45; Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 23; die Ansatzpunkte überlappen sich teilweise.

Auf die verschiedenen Ansatzpunkte wird im folgenden eingegangen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß derartige Verhaltensweisen von den betrieblichen Führungskräften nur umgesetzt werden können, wenn ihre Vorgesetzten ebenso handeln¹⁵⁴ und eine entsprechende Unternehmenskultur (vgl. Kap. 4.1.1.1) zumindest angestrebt wird.

□ Partizipativer Führungsstil als Grundhaltung

Umfassendes Qualitätsmanagement erfordert einen partizipativen Führungsstil als Grundhaltung.¹⁵⁵ Bedingt durch die ähnliche Qualifikation von betrieblichen Führungskräften und untergebenen Mitarbeitern (mit fehlender bzw. geringer Statusdifferenz), die Transparenz von Entscheidungen, Ergebnisverantwortung auf der ausführenden Ebene usw. sind andere Führungsstile dauerhaft nicht tragbar. Trotz der partizipativen Grundhaltung müssen die betrieblichen Führungskräfte weiterhin die Autorität besitzen, in Ausnahmefällen Entscheidungen ohne Einbeziehung der Mitarbeiter zu treffen und durchzusetzen, d.h. eine 'situative Flexibilität' muß gegeben sein. FISCHER weist auf verschiedenen Problemfelder bei der Umsetzung eines derartigen Führungsstils hin:¹⁵⁶

- Koordinationserfordernisse;
- Charisma des Führers erforderlich;
- Persönlichkeitsstruktur des Vorgesetzten, die eine Delegation von Verantwortung und Kompetenzen nicht zuläßt;
- Akzeptanzprobleme bei Führern und Geführten;
- Offenheit und Durchschaubarkeit der Einflußnahme schwierig zu realisieren;
- Überlagerung durch technologische Sachzwänge.

Hier wird deutlich, daß sich ein partizipativer Führungsstil nicht normativ einführen läßt, sondern einen langen Umstellungsprozeß erfordert.

□ Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auf die Ebene der Umsetzung

Die Delegation von Kompetenzen und Verantwortung ist unmittelbar mit dem partizipativen Führungsstil verknüpft. Neben der mit strukturellen Maßnahmen durchgeführten Dezentralisierung von Aufgaben ist hier im Rahmen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit die Delegation durch den unmittelbaren Vorgesetzten von Bedeutung.

154 Vgl. Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, a.a.O., S. 217

155 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 312-315; Fischer, L.: Kooperative Führung Mythos, Fiktion oder Perspektive, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, a.a.O., S. 139; Müller, S.; Adelt, P.: Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter?, a.a.O., S. 240

156 Vgl. Fischer, L.: Kooperative Führung ..., a.a.O., S. 141-148

❑ Führung durch Ziele

Ziele sind ein wesentliches Steuerungsinstrument eines umfassenden Qualitätsmanagements.¹⁵⁷ Daher sind die betrieblichen Führungskräfte, z.B. im Rahmen eines Policy Deployment,¹⁵⁸ in die Zielbildung für ihren Bereich eingebunden (vgl. Kap. 4.1.3.3.3), müssen diese mit ihren Mitarbeitern konkretisieren und notwendige Maßnahmen zur Zielerreichung festlegen. Ziele „begünstigen die Mitwirkung und Selbstverpflichtung der Mitarbeiter durch ihren Informations-, Motivations- und Feedbackcharakter.“¹⁵⁹

Als konzeptioneller Rahmen für das Führen durch Ziele bietet sich Management by Objectives¹⁶⁰ an. Die Mitarbeiter erhalten zum Erreichen der Ziele einen großen (operativen) Handlungsspielraum, indem sie innerhalb eines festgelegten Rahmens eigenständig agieren können. Die zentrale Aufgabe der Führungskräfte besteht in der Unterstützung ihrer Mitarbeiter. Bei der Umsetzung von Management by Objectives im Rahmen von TQM muß darauf geachtet werden, daß kontraproduktiv wirkenden Merkmalen des traditionellen Management by Objectives (Ziele vor allem individuell, quantitativ und ergebnisorientiert formuliert, Förderung kurzfristigen Erfolgsdenkens, hoher organisatorischer Aufwand, Stabilisierung 'abteilungsorientierten Denkens'¹⁶¹) begegnet wird.

❑ Führung durch Rückmeldung

Die Notwendigkeit regelmäßiger und angemessener Rückmeldung ist unmittelbar an das Führen mit Zielen geknüpft. So erhält der Mitarbeiter Rückmeldung über die Bewertung seiner Arbeitsergebnisse und seines Arbeitsverhaltens. Daraus kann er ersehen, ob er seine bisherige Arbeitsweise beibehalten kann oder ob Änderungen erforderlich sind.¹⁶² Bedingt durch die große Bedeutung des unmittelbaren Kontaktes zwischen den betrieblichen Führungskräften und ihren Mitarbeitern¹⁶³ ist die persönliche Rückmeldung wichtig. Dabei ist weniger die formelle Rückmeldung von Leistungsergebnissen, die zudem häufig durch andere Stellen vorgenommen wird, von Bedeutung, sondern die prozeßorientierte Rückmeldung während der Erfüllung der Arbeitsaufgabe, die unmittelbar mit unterstützenden Maßnahmen gekoppelt werden kann.¹⁶⁴

157 Vgl. z.B. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 140-142 u. S. 279-282

158 Vgl. ebenda, S. 279-295

159 Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 45; vgl. Bühner, R.: Der Mitarbeiter ..., a.a.O., S. 137-140

160 Vgl. Odiome, G.S.: Management by Objectives, Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967

161 Vgl. Six, B.; Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Band 3, Göttingen 1989, S. 350-351

162 Vgl. Richter, M.: Personalführung im Betrieb, 2. Aufl., München, Wien 1989, S. 368

163 „Management by walking around“ (Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 40)

164 Vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 51

□ Führung durch Information und Kommunikation

Für eine 'qualitätsorientierte' Unternehmensführung ist eine adäquate innerbetriebliche Information und Kommunikation unerlässlich.¹⁶⁵ Ausreichende und richtige Information ist der Ausgangspunkt für jeden Entscheidungsprozeß und damit eine 'kritische Ressource', deren rechtzeitige Verfügbarkeit und richtiger Einsatz wesentlich für die interne Effizienz und die externe Effektivität des Unternehmens ist. Da die Mitarbeiter der ausführenden Ebene trotz Gruppenaktivitäten nur selten Kontakte zu anderen Bereichen oder höheren Hierarchieebenen besitzen, sind die betrieblichen Führungskräfte dafür verantwortlich, den abteilungs- (horizontalen) und hierarchieübergreifenden (vertikalen) Informationsfluß (top-down und bottom-up) zu gewährleisten.¹⁶⁶ Hierzu gehören u.a. die leicht verständliche graphische Aufbereitung und die motivierende Darbietung von Informationen.¹⁶⁷ Die betrieblichen Führungskräfte sind weniger für das 'Übermitteln' der Information verantwortlich (erfolgt in der Regel strukturiert über PC, Rundbriefe, ...), sondern für das 'Vermitteln' im Sinne eines zweckmäßigen Umganges mit der Information. Neben dem aufgabenbezogenen Informationsbedarf sind auch individuelle Informationsbedürfnisse zu beachten, die aus dem Wunsch nach Sicherheit, Kontakt, Bestätigung, Differenzierung und Einfluß resultieren. Hier sind die betrieblichen Führungskräfte als Vertreter des Managements primärer Ansprechpartner für die Mitarbeiter.

□ Personalentwicklung

Die betrieblichen Führungskräfte sind aktiv in die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter eingebunden.¹⁶⁸ Basierend auf Vergleichen von abgeforderten und vorhandenen Qualifikationen stellen die Vorgesetzten, ggf. mit Unterstützung der Personalabteilung, den Qualifizierungsbedarf fest und schlagen entsprechende Maßnahmen vor. Daneben ist aber auch systematischen Unterforderungen zu begegnen, um negative Folgen wie Motivationseinbußen und Dequalifizierung zu verhindern.¹⁶⁹ Neben der Beteiligung an Schulungsbedarfsermittlung und Qualifizierungsplanung sind die betrieblichen Führungskräfte teilweise in die Durchführung von Maßnahmen eingebunden. Im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements kommt hierbei dem Train-the-Trainer-Ansatz eine große Bedeutung zu. Die betrieblichen Führungskräfte müssen das Wissen, das sie selbst in Schulungen erhalten haben, an ihre Mitarbeiter weitergeben. Um dies zu bewältigen, ist eine methodische Qualifizierung der Führungskräfte unbedingt erforderlich.¹⁷⁰

Neben der Durchführung von Kursen, Trainings u.a. ist hier vor allem die Unterstützung von Selbstlernprozessen bei den Mitarbeitern von Bedeutung. Dies kann beispielsweise

165 Vgl. z.B. Bühner, R.: Der Mitarbeiter ..., a.a.O., S. 140-142

166 Vgl. Bullinger, H.-J.: Die Paradigmen der Schlanken Produktion - Der Mensch in der schlanken Fabrik, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Personalmanagement - Der Mensch in der schlanken Fabrik, München 1992, S. 20

167 Vgl. z.B. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 50-52

168 Vgl. ebenda, S. 12

169 Vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 42

170 Vgl. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 152

durch Delegation von Aufgaben, Förderung von Gruppenaktivitäten und Erfahrungsaustausch sowie die Vermittlung von Problemlösungstechniken realisiert werden. Hierzu müssen die betrieblichen Führungskräfte entsprechende Kenntnisse besitzen.¹⁷¹

Die folgende Abbildung faßt potentielle Personalentwicklungsaufgaben der betrieblichen Führungskräfte zusammen. Übergreifende Aufgaben wie die Konzeption, Koordination und Evaluation von Weiterbildungsmaßnahmen werden in der Regel weiterhin durch die Fachabteilungen durchgeführt.

- Systematische und regelmäßige Beurteilung ihrer Mitarbeiter
- Regelmäßige Durchführung von Mitarbeiter- bzw. Fördergesprächen
- Mitwirkung bei Bildungsbedarfsanalysen u.ä.
- Breite Streuung von Qualifizierungsmaßnahmen innerhalb des eigenen Bereichs
- Aktive Vertretung des Qualifizierungsbedarfs gegenüber anderen Abteilungen und dem Bildungswesen,
- Mitwirkung bei und Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Gezielte Förderung von Selbstlernkompetenzen der Mitarbeiter
- Förderung der Mitarbeiter durch Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung.

Abb. 4-10: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei der Personalentwicklung

□ Ergebnisorientierung statt personaler Kontrolle

Unter dem Stichwort 'Führung durch Ziele' wurde schon deutlich, daß die unmittelbare Einflußnahme der Führungskraft auf den Mitarbeiter in Form von direkten Anweisungen und Kontrollen durch die Betrachtung der erreichten Ergebnisse und die anschließende Ableitung von Maßnahmen ersetzt wird. Ergebniskontrolle tritt an die Stelle der personalen Kontrolle.¹⁷² Neben der Leistung der Mitarbeiter wird der Prozeß der Führung einer strukturierten Bewertung unterzogen. Hierzu werden direkte Kennzahlen wie die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen oder Vorgesetztenbeurteilungen und indirekte Meßgrößen (Beteiligung der Mitarbeiter an Verbesserungsaktivitäten und Qualifizierungsmaßnahmen, Fluktuation, Absentismus, ...) herangezogen. Eine spezielle Form der Beurteilung sind Führungsaudits, die anhand eines Kriterienkataloges¹⁷³ Ausprägungen

171 Vgl. Heidack, C.: Qualifikation und Qualität - Effektivität der kooperativen Selbstqualifikation als geistig-soziale Wertschöpfung, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, a.a.O., S. 119

172 Vgl. Müller, S.; Adelt, P.: Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter? a.a.O., S. 241

173 Kriterien betreffen z.B. die Kommunikation, Information und Kooperation als Grundlage zur Erfüllung der speziellen Führungsaufgaben wie Qualifizierung, Anreizschaffung und Zielvereinbarung bzw. -kontrolle (vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 56).

des Führungsverhaltens erfassen.¹⁷⁴ Zur Durchführung der Führungsaudits bestehen drei verschiedene Möglichkeiten:¹⁷⁵

- Selbst-Audits (Möglichkeit der permanenten Selbstdiagnose anhand eines Kriterienkataloges mit Bewertungsraster);
- externe Führungsaudits (Vorteil fehlender informeller Beziehungen zwischen Auditoren und Auditierten);
- interne Führungsaudits (Auditoren sind Mitarbeiter der Personalwirtschaft sowie erfahrene Führungskräfte; Begünstigung des Lernens der Bereiche voneinander).

Damit werden in umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten die betrieblichen Führungskräfte einem Bewertungsprozeß unterzogen, der sich nicht auf finanzielle Ergebnisgrößen des Bereiches beschränkt. Vielmehr wird dem Anspruch einer ganzheitlichen Betrachtungsweise des Führungserfolges, wie er von ROSENSTIEL formuliert wurde (vgl. Kap. 2.3.2), entsprochen.

4.1.3.3.2 Einbindung in Teamkonzepte auf der ausführenden Ebene

Die betrieblichen Führungskräfte sind in verschiedene Teamkonzepte auf der ausführenden Ebene eingebunden. Hier sind vor allem Arbeitsgruppen (siehe unten in Kapitel 4.2) sowie Lern- und Problemlösungsgruppen relevant. Bei Lern- und Problemlösungsgruppen sind folgende Rollen denkbar:¹⁷⁶

- Teilnehmer (regelmäßige Teilnahme ohne besondere Funktion);
- Moderator (regelmäßige Teilnahme in leitender Funktion);
- Trainer (keine regelmäßige Teilnahme; fachliche und methodische Qualifizierung der Gruppenmitglieder);
- Ansprechpartner (keine regelmäßige Teilnahme; Unterstützung bei fachlichen, methodischen und sozialen Problemen in der Gruppe);
- Förderer (keine regelmäßige Teilnahme; schafft Rahmenbedingungen, setzt Ziele bzw. Entscheidungsspielraum, fördert Umsetzung, Vertreten der Gruppeninteressen gegenüber anderen Bereichen);
- Koordinator (keine regelmäßige Teilnahme; Koordination der Gruppenaktivitäten, Initiator von neuen Gruppen, methodische Unterstützung, Kontaktperson zum Management, ...).

Generelle Empfehlungen zur Wahrnehmung der genannten Rollen sind nicht möglich, da hier die betriebspezifische Situation (vor allem Unternehmenskultur und Verhältnis zwi-

¹⁷⁴ Vgl. z.B. ebenda, S. 55-57

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 57

¹⁷⁶ Vgl. z.B. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 46-47

schen betrieblicher Führungskraft und Mitarbeiter) entscheidender Einflußfaktor ist.¹⁷⁷ Prinzipiell sollten den betrieblichen Führungskräften alle Alternativen offenstehen, wobei eine durchgängige Teilnahme an allen Gruppenaktivitäten bedingt durch die Gefahr einer gemeinsamen Gruppenarbeit lähmenden Dominanz (konstruktiv oder restriktiv) nicht zu empfehlen ist.¹⁷⁸ In jedem Fall ist aber eine aktive Unterstützung und Akzeptanz durch die betrieblichen Führungskräfte erforderlich.¹⁷⁹ Hierzu ist Voraussetzung, daß die Führungskräfte auf die Bildung von Gruppen in ihrem Bereich unter Beachtung der Nutzen-Aufwand-Relation Einfluß nehmen können. Dies wirkt der Gefahr, daß Gruppenkonzepte zum Selbstzweck werden, entgegen.¹⁸⁰ Die Akzeptanz der betrieblichen Führungskräfte wird auch durch frühzeitige Information, die Beteiligung an der Ausgestaltung der Gruppenkonzepte sowie die Ausbildung zum Moderator gestärkt.¹⁸¹

4.1.3.3.3 Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten

Die betrieblichen Führungskräfte sind im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements in verschiedene bereichsübergreifende Aktivitäten eingebunden. Ausschlaggebend sind dabei zwei Aspekte:

- Durch Veränderungen im Führungsstil des gesamten Unternehmens erhalten die betrieblichen Führungskräfte eine andere Rolle gegenüber ihren Vorgesetzten. Dies impliziert eine verstärkte Mitgestaltung der Aktivitäten bzw. Entscheidungen, welche die betrieblichen Führungskräfte umzusetzen haben.¹⁸²
- Durch die hohe Bedeutung von Teamstrukturen auf allen Ebenen ist hier eine Einbindung der betrieblichen Führungskräfte selbstverständlich.¹⁸³
- Zur Förderung der internen und externen Kundenorientierung ist eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit unerlässlich.

Jede betriebliche Führungskraft ist in Fragen einzubinden, die ihren eigenen Bereich betreffen. Hierzu gehören vor allem die Betriebssteuerung (Zielbildung, Produktionsplanung, ...) und die Abstimmung mit anderen Bereichen (Schnittstellen-Management). Des weiteren ist, falls entsprechende Ansätze vorhanden sind, ihre Einbindung in das Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 900x und das betriebliche Vorschlagswesen sinnvoll.

177 Vgl. Kolzen, H.P.: Die neue Rolle der Meister im Rahmen von Qualitätszirkel und Lernstatt, in: Knebel, H.; Zander, Z. (Hrsg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984, S. 118

178 Vgl. Fricke, W.; Wiedenhofer, G.: Beteiligung im Industriebetrieb ..., a.a.O., S. 138-139

179 Vgl. Kolzen, H.P.: Die neue Rolle der Meister ..., a.a.O., S. 118-119

180 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 48

181 Vgl. Kolzen, H.P.: Die neue Rolle der Meister ..., a.a.O., S. 123-125

182 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 23

183 Vgl. ebenda, S. 13

Im Gegensatz zu Teamkonzepten auf der ausführenden Ebene besitzen die betrieblichen Führungskräfte bei bereichsübergreifenden Aktivitäten meistens eine teilnehmende und keine leitende Funktion. Im folgenden werden die wesentlichen Ansatzpunkte für eine bereichsübergreifende Einbindung skizziert.

□ Bereichsübergreifende Produktionssteuerung

Die betrieblichen Führungskräfte sind dabei aktiv in die Zielbildung für ihren Bereich einzubinden, weil sie diese Ziele auch gegenüber ihren Mitarbeitern vertreten und konkretisieren müssen.¹⁸⁴ Im Vorfeld der Zielfestlegung sind die betrieblichen Führungskräfte für die Ergebniserfassung auf der ausführenden Ebene, den Soll-Ist-Vergleich des vergangenen Zeitraumes und die Bewertung der vereinbarten Maßnahmen zur Zielerreichung verantwortlich.¹⁸⁵ Eng mit der Zielbildung verknüpft sind die mittelfristige Produktionsplanung und die Investitionsplanung. Hier ist eine Einbindung der betrieblichen Führungskräfte auch dann sinnvoll, wenn ihr Bereich nicht unmittelbar betroffen ist, um etwaige Auswirkungen frühzeitig erkennen zu können.

Die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in Self Assessment (Selbstbewertung anhand eines Kriterienmodells) und Benchmarking (Vergleich mit anderen Unternehmen bzw. Bereichen des eigenen Betriebes)¹⁸⁶ ist in der Regel eher gering und beschränkt sich häufig auf die Mitwirkung an der Datenerhebung in ihrem Bereich (vor allem nicht-monetäre Meßgrößen) und damit die Kennzahlengenerierung. Um die Akzeptanz der Ergebnisse der Analysen zu erhöhen, ist in jedem Fall eine ausreichende Information über diese Methoden erforderlich. In die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen können die betriebliche Führungskräfte z.B. im Rahmen von Projektgruppen einbezogen werden.

□ Schnittstellen-Management

Die Umsetzung einer internen und externen Kundenorientierung erfordert eine intensive Zusammenarbeit der verschiedenen Bereiche und die klare Definition von Schnittstellen. Um schnelle Entscheidungen zu ermöglichen, sind die betrieblichen Führungskräfte in regelmäßige Abstimmungsgespräche einzubinden, an denen neben Vertretern der direkten Produktionsbereiche auch leitende Mitarbeiter aus indirekten Bereichen teilnehmen sollten.

184 Vgl. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 95

185 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 19-20

186 Vgl. zur Methodik des Self Assessments vgl. z.B. The European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Selbstbewertung 1997 - Richtlinien für Unternehmen, Brüssel 1996; Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 225-257; Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement ..., a.a.O., S. 281-285; zu Benchmarking als Instrument von TQM vgl. z.B. Zink, K.J.: TQM als integratives Managementkonzept ..., a.a.O., S. 259-281 und Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement ..., a.a.O., S. 285-288; ZINK weist darauf hin, daß hier vor allem das Erkennen von Verbesserungspotentialen und nicht die Ergebniszahlen von Bedeutung sind (vgl. Zink, K.J.: Es geht nicht nur um Zahlen - Kritische Anmerkungen zum Selbstbewertungsboom, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 42. Jg. (1997), Heft 2, S. 124-125).

□ Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 900x

Durch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x - deren Nutzen zwar für die Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements zumindest umstritten,¹⁸⁷ die aber durch den Wettbewerbsdruck unumgänglich ist¹⁸⁸ - ergeben sich umfangreiche Zusatzaufgaben für die betrieblichen Führungskräfte. In der Vorbereitungsphase ist die Beteiligung an der Erfassung des Ist-Zustandes, notwendigen Neustrukturierungen und dem Erstellen von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen erforderlich, um die Akzeptanz des Systems zu erhöhen. Diese Aktivitäten sollten nicht auf den eigenen Bereich beschränkt bleiben, um Suboptimierungen entgegenzuwirken und das Verständnis des Gesamtzusammenhanges zu erhöhen. Nach der Zertifizierung des Qualitätsmanagement-Systems sind die betriebliche Führungskräfte im eigenen Bereich für die ordnungsgemäße Umsetzung der Norm verantwortlich. Daneben bietet es sich an, daß die betrieblichen Führungskräfte im Austausch an internen Audits in verwandten Bereichen teilnehmen, um das gegenseitige Verständnis für Probleme zu fördern.

□ Unterstützung des Vorschlagswesens¹⁸⁹

In dezentrale Formen des Vorschlagswesens sind die betrieblichen Führungskräfte häufig als Berater und Gutachter vor Ort eingebunden. Sie erhalten ein eigenes Budget für Prämien und die Umsetzung der Vorschläge.

Neben den Aktivitäten, die bedingt durch den unmittelbaren Bezug zum eigenen Bereich eine Mitwirkung aller betrieblichen Führungskräfte erfordern, ist ihre Beteiligung an übergeordneten Maßnahmen sinnvoll. Diese kann beispielsweise in einer verstärkten Einbindung in die Umsetzung des umfassenden Qualitätsmanagements (z.B. als bereichsübergreifender Trainer, Mitwirkung im Steuerkreis, ...) oder der Beteiligung an bereichsübergreifenden Projektgruppen (z.B. zur Erarbeitung eines betriebsspezifischen Ansatzes für permanente Arbeitsgruppen) bestehen.

187 Vgl. z.B. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 80-83; Bergmann, G.: Die Zukunft des Qualitätsmanagement, in: Personal, 48. Jg. (1996), Heft 1, S. 28-29; Hermann, J.; Walter, T.: TQM-Verständnis und Umsetzung, a.a.O., S. 923; Seghezzi, H.D.: Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen, a.a.O., S. 45; Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 14; die Kritik bezieht sich vor allem auf die fehlende Kunden- und Ergebnis- bzw. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die 'Zementierung' von Abläufen durch Formalisierung sowie den umfangreichen Dokumentationsaufwand.

188 Vgl. u.a. Engelke, M.; Pfohl, H.C.: QM-Systeme sind extern motiviert, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 39. Jg. (1994), Heft 8, S. 861

189 Ein Überblick zum betrieblichen Vorschlagswesen findet sich beispielsweise bei Brinkmann, E.P.; Simon, A.: Grundzüge des Betrieblichen Vorschlagswesens, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 140 (1994), S. 37-66

4.1.3.3.4 Exkurs: Ursachen für Widerstände gegen umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte

Bei der Umsetzung von Ansätzen wie umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte, die eine erhöhte Partizipation der Mitarbeiter zur Folge haben, werden Widerstände der betrieblichen Führungskräfte häufig als Problembereich genannt.¹⁹⁰ Eine Untersuchung von KLEIN in den USA ergab, daß zwar 72 % der befragten betrieblichen Führungskräfte ('Supervisor') partizipative Konzepte als positiv für das Unternehmen betrachten, aber nur 31 % für sich selbst (positiv für die Mitarbeiter: 60 %).¹⁹¹ Die nähere Analyse des Widerstandes bei betrieblichen Führungskräfte zeigte folgende Ursachen auf:¹⁹²

- konträres Menschenbild (Theorie X nach MCGREGOR);
- Angst vor Statusverlust;
- Skepsis, ob die propagierte Unterstützung des Mittleren und Oberen Managements realisiert wird („They don't really practice, what they preach.”);
- Gefühl der Ausgrenzung aus den Partizipationsprogrammen;
- Angst vor Untergrabung der 'eigenen' Autorität bzw. Verhandlungsmacht gegenüber den Mitarbeitern.

Neben diesen allgemeinen Ursachen kommen im Zuge umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte weitere Gründe für Widerstand hinzu:¹⁹³

- fehlende Aufstiegsperspektiven durch Abbau von Hierarchieebenen und indirekten Bereichen;
- Angst vor Arbeitsplatzverlust im Zuge des Abbaus von Hierarchieebenen;
- Angst vor unzureichender Qualifikation, wenn als betriebliche Führungskräfte verstärkt Akademiker bzw. Seiteneinsteiger neu rekrutiert werden;
- Zunahme von neuen Formen der Zusammenarbeit (Projektarbeit, Gruppenkonzepte), die zum Teil bisher nicht geforderte und nicht vorhandene Fähigkeiten erfordern;
- Abgabe von operativen, nachweisbaren Aufgaben ohne klare Vorstellungen über neue Aufgaben;
- Aufheben der traditionellen Rollenverteilung zu ihrem Nachteil („They have served their time as one who follows orders and now enjoy the satisfaction of giving orders”¹⁹⁴);

190 Vgl. Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 153

191 Vgl. Klein, J.A.: Why supervisors resist employee involvement, in: Harvard Business Review, 62. Jg. (1984), Heft 9/10, S. 87-88; befragt wurden 139 Supervisor in sieben Werken.

192 Vgl. ebenda, S. 89-92

193 Vgl. Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion ..., a.a.O., S. 26-27 u. S. 31; Schildknecht, R.: Total Quality Management ..., a.a.O., S. 153; Hirsch-Kreinsen, H.: Einführung: Wechselwirkung ..., a.a.O., S. 5; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 83 u. S. 92

194 Sims, H.P., Manz, C.C.: Challenges to implementing self-managing teams, in: The Journal for Quality and Participation, 18. Jg. (1995), Heft 3, S. 25

- 'Unternehmertum' führt zur Selbstverpflichtung und zu längeren Arbeitszeiten, da die Aufgaben anders nicht mehr zu bewältigen sind;
- Angst davor, daß erfolgreiche Führung im Sinne einer Befähigung der Mitarbeiter zur Selbstorganisation zum Verlust der eigenen Position (evtl. sogar des Arbeitsplatzes) führt;
- Konflikte mit Prozeßmanagern, die in eigene Kompetenzbereiche eingreifen, sind vorprogrammiert.

Die dargestellten Ursachen für den Widerstand betrieblicher Führungskräfte machen deutlich, daß dieser kein Resultat irrationaler Überlegungen, sondern begründet ist. Daher sollte der Schwerpunkt der kompensierenden Maßnahmen im Beseitigen der möglichen Ursachen liegen. Dies ist auch vor dem Hintergrund erforderlich, daß Widerstände nur selten offen zutage treten.¹⁹⁵ Nach BERTRAM leisten jeweils ca. 10 % der betrieblichen Führungskräfte bei der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte aktiv Widerstand bzw. aktive Unterstützung, während 80 % keine klare Position beziehen und damit den Gesamtprozeß lähmen.¹⁹⁶ Ulich schlägt zur Beseitigung von Widerständen die Akzeptanz der subjektiven Position bzw. Einstellung, die frühzeitige Auseinandersetzung mit den Ursachen möglicher Widerstände und die Partizipation der betrieblichen Führungskräfte schon ab der Planungsphase vor.¹⁹⁷

Neben den Maßnahmen seitens des Unternehmens müssen die betrieblichen Führungskräfte zu Verhaltensänderungen fähig und bereit sein.¹⁹⁸ Da hiervon ihre zukünftige Stellung und Aufgaben im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements abhängen, sind auch innerbetrieblich große interindividuelle Unterschiede zu erwarten.

4.1.3.4 Zusammenfassung: Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch neue Managementkonzepte

In den vorangegangenen Kapiteln wurde klar, daß die Rolle der betrieblichen Führungskraft im Rahmen neuer Managementkonzepte nicht eindeutig zu bestimmen ist. Selbst bei Beschränkung auf den direkten Produktionsbereich zeigten sich vor allem bei umfassendem Qualitätsmanagement mehrere Alternativen, die mit der angestrebten Selbstorganisation auf der ausführenden Ebene zusammenhängen. Bei Lean Management ist die zukünftige Rolle zumindest konzeptionell stärker festgelegt, aber für die praktische

195 Häufig werden 'scheinlogische' Argumente vorgeschoben (vgl. Ulich, E.: Neuorientierung des Managements, in: Duell, W.; Frei, F. (Hrsg.): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen, Frankfurt/Main 1986, S. 166-169).

196 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 25

197 Vgl. Ulich, E.: Neuorientierung des Managements, a.a.O., S. 166-169

198 Vgl. Bertram, D.: The Role ..., a.a.O., S. 25; generelle Aussagen über bestimmte Gruppen von betrieblichen Führungskräften hinsichtlich ihrer Fähigkeit und Bereitschaft zu Verhaltensänderungen sind nicht möglich (Sims, H.P.; Manz, C.C.: Challenges to implementing self-managing teams, a.a.O., S. 26)

Umsetzung in deutschen Unternehmen sind u.a. in Abhängigkeit von der Unternehmens- bzw. Führungskultur verschiedene Ausprägungen zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund kann der abschließende Vergleich zu Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei Lean Management und umfassendem Qualitätsmanagement nur Anhaltspunkte liefern, von denen im Einzelfall in der praktischen Umsetzung erheblich abgewichen werden kann. Für den Vergleich wird das in Kapitel 2.2.3.3 aufgestellte Raster zugrunde gelegt.

□ Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich

Bei Betrachtung der verschiedenen Parameter wird deutlich, daß die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich bei Lean Management deutlich stärker ist (vgl. Abb. 4-11). Obwohl nur eine geringe 'eigene' Autorität vorhanden ist und Dispositionsspielräume kaum erkennbar sind (Steuerung durch Kanban im Verbindung mit Just-In-Time), haben die betrieblichen Führungskräfte große Kompetenzen gegenüber ihren Mitarbeitern und sind für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse in ihrem Bereich verantwortlich. Selbst wenn - wie beim klassischen Lean-Ansatz - die betrieblichen Führungskräfte in Ausnahmefällen direkt produktive Tätigkeiten ausführen, wird ihre Rolle als Führungskraft mit disziplinarischer Weisungsbefugnis aufrechterhalten.

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Lean Managem.	Umfassendes QM
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsxt.	ja	bedingt (⇒ Selbstorg.)
- 'eigene' Autorität	gering	mittel
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	Gering (⇒ Selbstorg.)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Entscheidung Entscheidung Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	i.d.R. höher (durch Erfahrung)	gleich
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	hoch	eher gering (⇒ Selbstorg.)
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch	mittel (⇒ Selbstorg.)
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel	mittel
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	mittel

Abb. 4-11: Vergleichende Betrachtung der Stellung im eigenen Bereich

Demgegenüber ist die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich bei umfassendem Qualitätsmanagement wesentlich unklarer. Verschiedene Aufgaben werden mit dem Ziel der Selbstorganisation in die ausführende Ebene verlagert. Die Führungskraft hat zwar in der Regel noch disziplinarische Weisungsbefugnis, aber kaum Möglichkeiten zur Durchsetzung von Anordnungen. Im Vordergrund stehen Unterstützungs- und Motivationsaufgaben. Problematisch ist dies vor allem, wenn die Verlagerung der Ergebnisverantwortung auf die ausführende Ebene nur unzureichend gegeben ist.

□ Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen

Bedingt durch die sowohl bei Lean Management als auch bei umfassendem Qualitätsmanagement zu beobachtende Stärkung der direkten Bereiche ist auch die Stellung der betrieblichen Führungskräfte ähnlich (vgl. Abb. 4-12). Mitarbeiter der indirekten Bereiche (vor allem Instandhaltung, Qualitätsabteilung, aber auch Arbeitsvorbereitung) besitzen gegenüber den betrieblichen Führungskräften keine Weisungsbefugnis mehr, zum Teil bestehen noch faktische Eingriffsmöglichkeiten über das Steuerungssystem. Falls ehemalige Mitarbeiter aus indirekten Bereichen disziplinarisch in die Linie integriert werden, besitzen die betrieblichen Führungskräfte auch hier erweiterte Befugnisse. Somit läßt sich deren Stellung gegenüber den indirekten Bereichen als stark charakterisieren.

Die Stellung gegenüber den eigenen Vorgesetzten ist dagegen weniger klar umrissen. Die Eingriffsmöglichkeiten der Vorgesetzten in die direkte Produktion und die Übernahme technisch-organisatorischer Aufgaben sind meistens gering bis mittel, hängen aber in der Umsetzung stark von deren Einfluß auf das Steuerungssystem ab. Gemäß des Lean Management nehmen die Vorgesetzten keine Personalaufgaben wahr, da hier die betrieblichen Führungskräfte uneingeschränkte Kompetenzen besitzen. Demgegenüber erscheint bei umfassendem Qualitätsmanagement die Kompetenzverteilung zwischen den betrieblichen Führungskräften und den Mitarbeitern bedingt durch die Selbstorganisation unklarer, so daß hier fallweise Eingriffe der Vorgesetzten zu erwarten sind.

Im Rahmen des Lean Management sind die betrieblichen Führungskräfte weiterhin als klassische Linienführungskraft tätig und daher - außer bei Rationalisierungsmaßnahmen - kaum in bereichsübergreifende Aktivitäten eingebunden. Dagegen bestehen im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements bedingt durch die Verlagerung vieler Aufgaben in die ausführende Ebene Freiräume für die Übernahme zusätzlicher Aufgaben. Hier bieten sich vielfältige Betätigungsfelder, wobei sich die Wahrnehmung bereichsübergreifender Aufgaben weniger auf die formale als auf die soziale Stellung (vgl. Kap. 2.2.3.2) der betrieblichen Führungskräfte auswirkt.

Stellung im Gesamtunternehmen	Lean Management	Umfassendes QM
<p>○ <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein nein teilweise nein teilweise stark</p>	<p>nein nein teilweise nein teilweise stark</p>
<p>○ <i>gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>mittel teilweise teilweise mittel</p>	<p>gering teilweise keine offen</p>
<p>○ <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildung - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>gering hoch gering</p>	<p>hoch hoch hoch</p>

Abb. 4-12: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

□ Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Die Anmerkungen zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte lassen sich auf die Aufgabenfelder übertragen. Auch hier wird deutlich, daß im Rahmen von Lean Management die 'klassischen' Aufgaben des Meisters weitgehend erhalten bleiben und die betrieblichen Führungskräfte im Rahmen der (engen) Vorgaben durch das Steuerungssystem weitgehend eigenständig handeln können. Demgegenüber sind bei umfassendem Qualitätsmanagement eher unterstützende Tätigkeiten gefordert. Dadurch unterscheiden sich die Inhalte bei den zentralen Aufgabenfeldern Personalführung und Qualitätssicherung von denen bei Lean Management. Beim umfassenden Qualitätsmanagement überwiegen bei der Personalführung Motivations- und Beratungsfunktionen (Anlernen, Schulung, Weiterbildung).¹⁹⁹ Obwohl diese Tätigkeiten auch bei Lean Management im Vergleich zu tayloristischen Strukturen an Gewicht gewonnen haben, ist deren Bedeutung geringer als bei umfassendem Qualitätsmanagement. Bei den Tätigkeiten im Feld 'Qualitätssicherung' überwiegen bei beiden Managementkonzepten Aufgaben der Qualitätsförderung, aber bei Lean Management übernehmen die betrieblichen Führungskräfte bedingt durch ihre Ergebnisverantwortung in höherem Maße Kontrollfunktionen.

¹⁹⁹ Vgl. zur näheren Beschreibung der Aufgabenfelder Kapitel 2.2.3.1

Aufgabenfelder	Lean Management			Umfassendes QM		
	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	Entscheidung	mittel	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch
Qualitätssicherung	Entscheidung	hoch	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidung	hoch	hoch	Mitwirkung	mittel	gering
Verwaltungstätigkeiten	offen			offen		
Besprechungen	Entscheidung	mittel	mittel	Mitwirkung	hoch	hoch
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	mittel	mittel	Mitwirkung	offen	
Überwachung von Betriebsmitteln	Entscheidung	mittel	hoch	Mitwirkung	offen	
Sonstige Tätigkeiten	Information	gering	gering	Mitwirkung	hoch	hoch

Abb. 4-13: Vergleich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte (grobe Einschätzung)

4.2 Gruppenarbeit als bevorzugte Arbeitsstruktur neuer Managementkonzepte

Die Arbeitsstrukturen der neuen Managementkonzepte werden vor allem durch die Schlagwörter 'Gruppenarbeit' und 'Teamarbeit' geprägt.²⁰⁰ Der Begriff 'Gruppe' ist in der Literatur nicht einheitlich definiert; so ist u.a. umstritten ist, welche Merkmale ihn determinieren. Häufig werden Aufzählungsdefinitionen angeführt, wie sie beispielsweise WITTE und ARDELT²⁰¹, SADER²⁰² oder ROSENSTIEL²⁰³ formulierten. Als Kennzeichen einer (permanenten) Gruppe werden hier vor allem genannt:²⁰⁴

- Mehrzahl von Personen²⁰⁵ (mindestens drei) mit direktem Kontakt auf der Sach- und Beziehungsebene;

200 Eine Abgrenzung zwischen den Begriffen 'Gruppe' und 'Team' bzw. 'Teamarbeit' und 'Gruppenarbeit' ist bedingt durch die Vielzahl verschiedener Definitionen nicht sinnvoll (vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 9).

201 Vgl. Witte, E.H.; Ardel, E.: Gruppenarten, -strukturen und -prozesse, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, a.a.O., S. 462

202 Vgl. Sader, M.: Psychologie der Gruppe, Weinheim, München 1991, S. 39

203 Vgl. Rosenstiel, L.v.: Die Arbeitsgruppe, a.a.O., S. 321-328

204 Vgl. daneben u.a. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 8; Hacker, W.: Arbeitspsychologie, Bern 1986, S. 92-93; Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? - Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Bandemer, S.v. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 87-88

205 Diskutiert wird hier u.a. die Frage der optimalen Gruppengröße. Erfahrungen der Kleingruppenforschung ergaben, daß Gruppen bei fünf bis sechs Mitgliedern am besten zusammenarbeiten und in

- Erlebnis der Zusammengehörigkeit (Wir-Gefühl);
- gemeinsame Ziele (bzw. Aufgabe), Normen und Werte;
- Rollendifferenzierung (z.B. stabile Aufgabenverteilung);
- Überwiegen von Binneninteraktionen (d.h., der Kontakt mit Gruppenmitgliedern ist höher als mit Nicht-Gruppenmitgliedern).

In diesem Kapitel wird zunächst permanenter Gruppenarbeit als Element neuer Managementkonzepte skizziert, bevor auf Spezifika von Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur eingegangen wird. Dabei werden u.a. die Arbeitsstrukturen der derzeit diskutierten Extremformen permanenter Gruppenarbeit betrachtet. Da hier wiederum verschiedene Varianten bestehen, werden exemplarisch das Volvo-Werk Uddevalla für teilautonome Arbeitsgruppen und die New United Motor Manufacturing Incorporation (NUMMI), ein Joint-Venture von Toyota und General Motors, für Fertigungsteams herangezogen.²⁰⁶

4.2.1 Gruppenarbeit im Kontext aktueller Rahmenbedingungen und neuer Managementkonzepte

Als wesentlicher Auslöser für die verstärkte Diskussion um Gruppenarbeit gilt die MIT-Studie (vgl. Kap. 4.1.1.4), in der Gruppenarbeit als zentraler Bestandteil von Lean Management propagiert wird.²⁰⁷ Neben der einschlägigen Literatur zu Lean Management tragen Bände mit Titeln wie 'Spitzenteams'²⁰⁸ oder 'Power Teams'²⁰⁹ zur Verbreitung des Teamgedankens bei, der augenscheinlich auch den veränderten Vorstellungen im Wertesystem der Gesellschaft entgegenkommt.²¹⁰

der Regel höchstens 15 Personen umfassen sollten (vgl. z.B. Antoni, C.H.: Konzeption und Wirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o.Jg. (1994), Nr. 1, S. 34; Gebert, D.: Gruppengröße und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1139; Bühner, R.; Pharao, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung integrierter Gruppenarbeit in der Fertigung, in: CIM-Management, 8. Jg. (1992), Heft 6, S. 53).

206 Beide Ansätze der Gruppenarbeit beziehen sich in ihren Kernaussagen auf die Montage in der Automobilindustrie.

207 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 21-22; Weber, H.: Gruppenarbeit in der 'schlanken Organisation' - Chancen, Risiken, Entwicklungen, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 17. Jg. (1994), Heft 1, S. 27; Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla in German car industry, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 199; Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? ..., a.a.O., S. 92; Bungard, W.: Vorwort, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1995, S. XI

208 Kinlaw, D.C.: Spitzenteams - Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork, Wiesbaden 1993

209 Byham, W.C. et al.: Power-Teams - Spitzenleistungen mit autonomen Arbeitsgruppen, Landsberg/Lech 1992

210 Vgl. z.B. Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, a.a.O., S. 205

In Verbindung mit den bestehenden wirtschaftlichen Problemen vieler Unternehmen wird Gruppenarbeit häufig vorschnell als „Allheilmittel“²¹¹ oder „Quantensprung“²¹² betrachtet, mit dem sich Rationalisierungseffekte in der Größenordnung von 15 - 20 % erreichen lassen.²¹³ Die mit der Einführung von Gruppenarbeit verfolgten Ziele sind weitgehend identisch. Generell wird zwischen mitarbeiterbezogenen bzw. humanen und unternehmensbezogenen bzw. wirtschaftlichen Zielsetzungen unterschieden:²¹⁴

- *mitarbeiterbezogene Ziele:*

Arbeitszufriedenheit, Motivation, Identifikation mit Produkt und Unternehmen, Erhöhung der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, ...

- *unternehmensbezogene Ziele:*

Nutzung des Potentials der Mitarbeiter, Qualitätsverbesserung, Straffung der Organisation, Erhöhung von Produktivität und Flexibilität, Verringerung der Durchlaufzeit durch Vermeidung von Liegezeiten, Kostenreduzierung, ...

Gruppenarbeit wird auf breiter Basis als zukünftige Form der Arbeitsorganisation postuliert, wobei hier neben einem weltweiten Konsens (vor allem in der Automobilindustrie) auch die verschiedenen Interessengruppen in ihrer Einschätzung übereinstimmen:

„Die Überraschung scheint perfekt. Unternehmer und Mitarbeiter, Manager und Betriebsräte, Verbands- und Bildungsfunktionäre, wissenschaftliche Experten, die Medien ohnehin und mittlerweile - nachdem ja kaum noch einer dagegen ist - auch die Politik stehen für die neuen schlanken Konzepte der Organisation und die Gruppenarbeit ein. Wohl selten einmütig weisen die Zielsetzungen der verschiedenen Akteure in die gleiche Richtung.“²¹⁵

211 Ernst, F.: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht, in: Organisationsentwicklung, 13. Jg. (1994), Heft 2, S. 62

212 Müller, H.; Zeyer, U.: Dauerbrenner Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), Heft 6, S. 32

213 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 19

214 Vgl. z.B. Ambaum, E.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit in der Fertigung, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 5, S. 273; Luczak, H.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit als strategische Unternehmensentscheidung - personenorientierte Konzepte für schlanke Unternehmen, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig ..., a.a.O., S. 64; zum Teil wird daneben auf Ziele spezifischer Akteure eingegangen. So steht z.B. aus gewerkschaftlicher Sicht die Möglichkeit der Ausdehnung der Mitbestimmung auf Fragen der Planung, des Entgeltes und der Qualifizierung im Vordergrund (vgl. z.B. Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): Teamarbeit in der Produktion, München 1993, S. 13).

215 Binkelmann, P. et al.: Organisationswandel und Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 23; vgl. dazu auch Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 86; Seitz, D.: Gruppenarbeit in der Produktion, in: Binkelmann, P. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 33; Steinkühler, M.: Lean Production - Das Ende der Arbeitsteilung? München, Mering 1995, S. 34; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken, Hamburg 1993, S. 3

In der praktischen Umsetzung wird die Einführung von Gruppenarbeit in den meisten Fällen mit der Umsetzung eines neuen Managementkonzeptes verknüpft.²¹⁶ Dies wurde auch bei einer Untersuchung von BUNGARD ET AL. deutlich (vgl. Abb. 4-14).

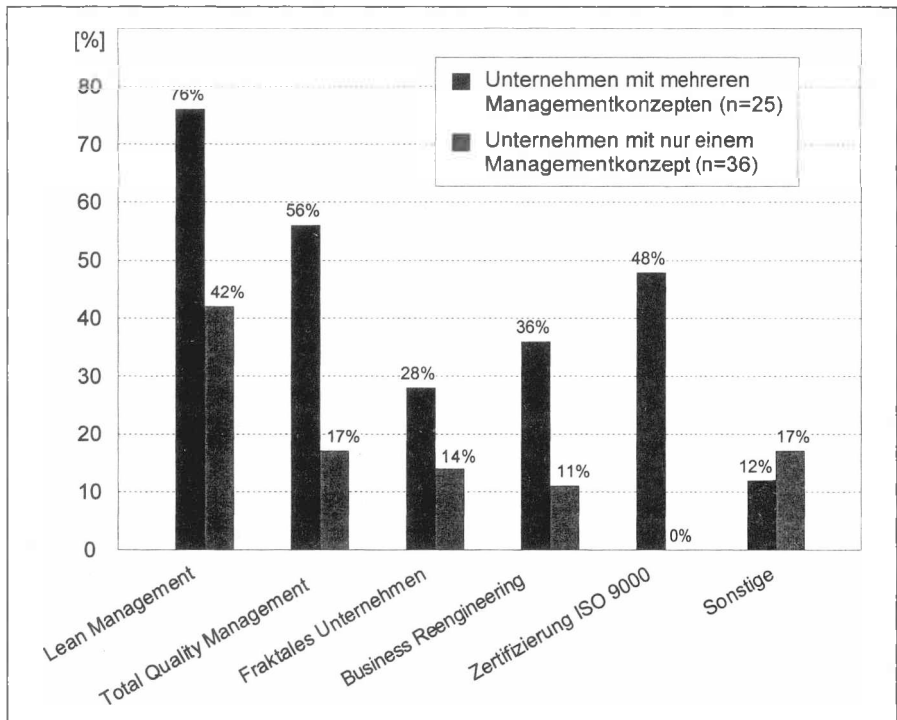


Abb. 4-14: Einführung von Gruppenarbeit im Rahmen verschiedener Managementkonzepte²¹⁷

Bei Betrachtung der vielen Mehrfachnennungen in obiger Abbildung wird deutlich, daß hier die neuen Konzepte nur selten „im strengen Sinne handlungsleitend“²¹⁸ waren und die Gefahr besteht, daß Gruppenarbeit um ihrer selbst Willen, d.h. ohne Hinterfragen der Sinnhaftigkeit im spezifischen Kontext, eingeführt wird.²¹⁹ Auch euphorische Meldun-

216 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 19-21

217 Abbildung aus: Bungard, W. et al.: Unterstützungssysteme für selbstregulierte Gruppenarbeit - eine Bestandsaufnahme in der deutschen Industrie, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o.Jg. (1996), Nr. 1, S. 24

218 Vgl. Seitz, D.: Gruppenarbeit in der Produktion, a.a.O., S. 70

219 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. V; Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, a.a.O., S. 205

gen über den Erfolg und die Verbreitung von Gruppenarbeit²²⁰ werden mittlerweile relativiert:

„Bei näherer Betrachtung verschiebt sich dieses Bild [Gruppenarbeit als Allheilmittel] allerdings: Auf den genannten Workshops und Kongressen sind es anscheinend mehr oder weniger immer die gleichen Manager aus den gleichen Unternehmen, die über ihre Erfolge mit der Einführung von Gruppenarbeit berichten.“²²¹

Hinzu kommen zunehmend negative Erfahrungen, die häufig durch falsche Vorstellungen hervorgerufen wurden:

- mangelhafte Umsetzung wegen bestehender Besitzstände, Privilegien, ...;²²²
- Feststellung, daß sich Erträge der Gruppenarbeit erst Jahre nach den Aufwendungen einstellen;²²³
- Erkenntnis, daß eine Verordnung von Gruppenarbeit 'von oben' nicht funktioniert;²²⁴
- unreflektierte Orientierung an einem von außen vorgegebenen 'one-best-way'.²²⁵

Des weiteren besitzen in Deutschland teilautonome Arbeitsgruppen nach skandinavischem Vorbild eine lange Tradition, so daß mit dem Begriff der 'Gruppenarbeit' Anfang der 90er Jahre vor allem folgende Vorstellung verbunden war:²²⁶

- Nutzung des unterwertig eingesetzten Facharbeiterpotentials;
- Entkopplung der menschlichen Arbeit vom Produktionstakt durch Insel- oder Boxenfertigung;
- Vergrößerung der Arbeitsumfänge mit dem Ziel anspruchsvoller Tätigkeiten, die Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten beinhalten;
- Bildung gemischter Gruppen mit Spezialisten und ausführend Tätigen;
- Teilautonomie in der Arbeitsausführung, um den Beschäftigten Zeitsouveränität und Dispositionsmöglichkeiten zurückzugeben.

220 Laut einer Studie von Rademacher & Partner haben schon 1992 43 % aller deutschen Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt (vgl. O.V.: Erfolg schon nach wenigen Monaten, in: Automobil-Produktion, 6. Jg. (1992), Heft 10, S. 24-26).

221 Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 3

222 Vgl. z.B. Binkelman, P. et al.: Organisationswandel ..., a.a.O., S. 23-24

223 Vgl. z.B. Womack, J.T.; Jones, D.T.: Das schlanke Unternehmen ..., a.a.O., S. 35; Briegel, K.; Westermann, R.: So funktioniert Gruppenarbeit - Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 26

224 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management ..., a.a.O., S. 102-103

225 Vgl. Benz-Overhage, K.: Lean production und Gruppenarbeit, in: Binkelman, P. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 173

226 Vgl. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 90; vgl. dazu auch Heidenreich, M.: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 45. Jg. (1994), S. 72

Damit war mit Gruppenarbeit unmittelbar die Vorstellung von einer Humanisierung der Arbeitswelt verknüpft, und erst spät wurde auch außerhalb von Fachkreisen realisiert, daß sich verschiedene Gruppenarbeitskonzepte u.a. in ihren Auswirkungen auf die betroffenen Mitarbeiter stark voneinander unterscheiden.²²⁷ Auf Seiten der Gewerkschaften erregte u.a. folgende Antwort des Präsidenten eines Arbeitgeberverbandes auf die Frage nach den Gründen für die Einführung von Gruppenarbeit Unmut:

„Weil Gruppenmitglieder aufeinander angewiesen sind und sich selbst ganz scharf überwachen. Da kann keiner mehr mit einer lauen Entschuldigung zu Hause bleiben, der wird einfach nicht mehr akzeptiert. Wenn in der Gruppe einer querschießt, wird er von den anderen viel brutaler gedrückt, als das ein Unternehmer je machen würde. In der Gruppe entsteht ein Zwang zur Disziplin.“²²⁸

Die unterschiedlichen Ausprägungen von Gruppenarbeit führten zunächst zu einer Polarisierung der Ansätze der teilautonomen Arbeitsgruppe und des Fertigungsteams bei Lean-Konzepten.²²⁹ Diese Unterscheidung wird in den folgenden Kapiteln aufgegriffen. In der praktischen Umsetzung sind vielfältige Formen denkbar, wobei die Unterschiede nicht nur zwischen den Unternehmen bestehen, sondern auch innerhalb einzelner Werke und Bereiche.²³⁰

4.2.2 Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur im direkten Produktionsbereich

Arbeitsgruppen auf der ausführenden Ebene in Industriebetrieben sind „Teile einer übergreifenden Organisation und damit in bestimmte strukturelle und technologische Rahmenbedingungen eingebettet.“²³¹ Die Bezeichnung ‘Arbeitsgruppe’ impliziert eine gruppenbezogene Arbeitsorganisation im Gegensatz zur individuellen (jeder Mitarbeiter hat seine Aufgabe), d.h., die Arbeitsaufgaben werden für die Gruppe als Gesamtheit

227 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management ..., a.a.O., S. 95; Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 693-694; daß der Begriff ‘Gruppenarbeit’ seine unmittelbare Verknüpfung mit Humanisierung zunehmend verliert, wird z.B. bei Ulich deutlich: „So sagt uns etwa der Betriebsrat einer Maschinenfabrik im Ruhrgebiet, an deren grundlegender Restrukturierung wir beteiligt sind: ‘Reden Sie bei uns bitte nicht von Gruppenarbeit. Unsere Kollegen treffen abends in der Kneipe die Opelwerker von Bochum. Und für die ist Gruppenarbeit bloß ‘Management by Stress’“ (Ulich, E.: Neue Produktionskonzepte ..., a.a.O., S. 193).

228 O.V.: Brutal - Die Spitze, in: IGM-Direkt, o.Jg. (1995), Nr. 22, S. 1

229 Von STEINKÜHLER wird in diesem Zusammenhang zu Recht massiv kritisiert, daß unter dem Schlagwort Toyotismus bzw. Lean Production Gruppenarbeitskonzepte verkauft werden, die dem Konzept der teilautonomen Arbeitsgruppen entsprechen (vgl. Steinkühler, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 5); vgl. dazu u.a. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 62; Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 41.

230 Vgl. z.B. Howaldt, J.; Kopp, R.: Lean Production = Mean Production? - Lean Production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in: Arbeit, 1. Jg. (1992), Heft 3, S. 238-239

231 Gebert, D.; Rosenstiel, L.v.: Organisationspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1992, S. 122

definiert.²³² Die oben skizzierten Definitionselemente von Gruppen bzw. Gruppenarbeit werden für die Arbeitsstrukturen in Industriebetrieben weiter differenziert. Eine konkretisierende Definition gibt hier z.B. der Arbeitskreis 'Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie' (AKNA):²³³

- gemeinsame Arbeitsaufgabe;
- Selbstorganisation für ausgewählte Aufgabenumfänge;
- Verantwortung für das Arbeitsergebnis;
- flexibler Mitarbeiterinsatz;
- überschaubare Gruppengröße und räumliche Abgrenzung;
- Kontinuität bei Gruppenzugehörigkeit und -zusammensetzung;
- Information über betriebliche Daten;
- Vertretung der Gruppe nach innen und außen;
- Gruppengespräche.

Die konkrete Ausgestaltung der verschiedenen Definitionselemente wird, bedingt durch die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Abb. 4-15), bewusst offen gelassen, weil die Arbeitsstruktur 'Gruppenarbeit' nicht eindeutig determiniert werden kann:

„Hinter 'Gruppenarbeit' (und häufig synonym verwendeten Begriffen wie 'Teamarbeit') verbergen sich sehr unterschiedliche Gestaltungskonzepte und aus ihnen resultierende Arbeitsstrukturen.“²³⁴

Bezüglich der in Kapitel 2.1.4 abgegrenzten Differenzierungsmerkmale von Arbeitsstrukturen sind daher durch die Bezeichnung 'Gruppenarbeit' außer bei den 'Kooperationsformen auf der ausführenden Ebene' keine Ausprägungen festgelegt.

Die Tätigkeiten von Arbeitsgruppen sind nicht auf unmittelbar produktionsbezogene beschränkt. Außer der Primäraufgabe der Produktion, zu deren Erfüllung die Gruppe bzw. das System geschaffen wurde, stehen als Sekundäraufgaben²³⁵ neben der Wahrnehmung von indirekten Tätigkeiten wie Disposition oder Kontrolle auch Problemlösungs- bzw. Innovationsfunktionen und eine Qualifikationsfunktion zur Diskussion.²³⁶

232 Vgl. u.a. Emery, F.E.; Emery, M.: *Participative Design: Work and Community Life*, Canberra 1974, S. 160-161 oder Alioth, A.: *Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen*, Diss., Bern 1980, S. 48; rein organisatorische Zusammenfassungen von Mitarbeitern oder 'Rotationsgruppen', die lediglich Job Rotation ohne weitere Zusammenarbeit beinhalten, sind demnach keine Form von Gruppenarbeit, da weder ein gemeinsames Ziel noch eine Interaktion und Interdependenz bei der Aufgabenerfüllung bestehen (vgl. Antoni, C.H.: *Gruppenarbeit - Ein Königsweg ...*, a.a.O., S. 173).

233 Vgl. Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 16

234 Weber, W.G.: *Autonome und restriktive Gruppenarbeit ...*, a.a.O., S. 48; vgl. dazu u.a. auch Antoni, C.H.: *Meister im Wandel ...*, a.a.O., S. 42

235 Die Differenzierung von Primär- und Sekundäraufgaben geht auf den sozio-technischen Ansatz zurück (vgl. z.B. Antoni, C.H.: *Gruppenarbeit - Ein Königsweg ...*, a.a.O., S. 173-174).

236 Vgl. z.B. Bühner, R.; Pharao, I.: *Erfolgsfaktoren integrierter Gruppenarbeit - Schnelle Umsetzung erfordert systematische Restrukturierung*, in: VDI-Z, 135. Jg. (1993), Heft 1/2, S. 46; Bühner, R;

- ❑ **Mitarbeiterbezogene Merkmale:**
Fachaufgaben, Führungsaufgaben, Arbeitsstrukturierung (Integration von Sekundäraufgaben), Verantwortung, Konsequenzen wahrgenommener Verantwortung, Gruppengröße, Personalstruktur (Qualifikationsstruktur und Einsatzflexibilität), Mitarbeiterauswahl
- ❑ **Produkt und Technologie:**
Produkt (Gestalt, Komplexität, Losgröße, Variantenzahl, ...), räumliche Abgrenzung des Bereichs, Gestaltung (manuell, teilautomatisiert, automatisiert)²³⁷, Einbindung der Gruppe in den Materialfluß
- ❑ **Organisation:**
Umfeldorganisation (technische Unterstützung, Unterstützung der Gruppenentwicklung, Aufbauorganisation), Einbindung in den Fertigungsfluß (Linie, Insel), Mitarbeitereinsatz (Taktbindung), Zuordnung des Arbeitsinhaltes, Aufteilung des Arbeitsinhaltes auf die Mitarbeiter, Abhängigkeit der Verrichtung, durchschnittlicher Arbeitsinhalt [Min.], Arbeitszeit- und Pausengestaltung, Entlohnung, Qualifizierung, Entwicklungsmöglichkeiten
- ❑ **Koordination:**
gruppeninterne Koordination, gruppenübergreifende Koordination, Bestimmung und Amtszeit des Gruppensprechers bzw. -leiters, Führungsstil
- ❑ **Information und Kommunikation:**
Informationsbereitstellung, Informationsmedien, Art der Information, Auswertung der Information, Kommunikation mit anderen Bereichen, interne Kommunikation (Inhalt, Teilnehmer, Häufigkeit, Dauer usw. von Gruppengesprächen, Kommunikation während der Arbeit, Besprechungsmöglichkeiten)

Abb. 4-15: Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeitsstruktur Gruppenarbeit²³⁸

Gruppenarbeit erfordert in wesentlich stärkerem Maße als Einzelarbeit die Interaktion zwischen den Mitarbeitern. Daher kommt der Beachtung psychologischer Aspekte eine wichtige Bedeutung zu, vor allem hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsstrukturen sowie der Rolle und Aufgaben der gruppeninternen und -externen Führung.²³⁹ Einige wesentliche, im Kontext dieser Arbeit relevante Aspekte sind:

Pharao, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung ..., a.a.O., S. 51; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ...a.a.O., S. 26

237 Hier ist eine generelle Differenzierung zwischen automatisierter Fertigung und Bereichen mit vorwiegend manuellen Aufgaben sinnvoll. Komplexe Technik bedingt zwangsläufig eine größere fachliche Spezialisierung der Mitarbeiter mit häufig breitem Qualifikationsgefälle (bedingt durch 'Automatisierungslücken'). Der Schwerpunkt der Gruppenaufgaben liegt bei der Sicherstellung der Anlagenverfügbarkeit. Demgegenüber überwiegt bei manuellen Aufgaben eine annähernd gleiche Basisqualifikation. Im Vordergrund steht die quantitative und qualitative Arbeitsleistung (vgl. z.B. Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 14, S. 35-36, S. 44).

238 Vgl. z.B. ebenda, S. 35-42 u. S. 102-105

239 Eine Beschreibung gruppenpsychologischer Aspekte findet sich u.a. bei Witte, E.H.; Ardel, E.: a.a.O.; Sader, M.: Psychologie der Gruppe, a.a.O.; Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin, New York 1994, S. 159-192 oder in den verschiedenen Beiträgen bei Stroebe, W. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Band - Gruppenprozesse, Darmstadt 1981.

- die Abhängigkeit der Koordination innerhalb der Gruppe von deren Entwicklungsstand;²⁴⁰
- die große Bedeutung des Leiters der Gruppe, weswegen ihn betreffende Fragen wie z.B. seine grundsätzliche Notwendigkeit, die Art und Dauer der Ernennung oder seine Weisungsbefugnisse diskutiert werden;²⁴¹
- die (mögliche) Differenzierung der Leitungsfunktion in einer Gruppe in den aufgabenorientierten Leiter, der für die Leistungserbringung der Gruppe verantwortlich ist bzw. sich verantwortlich fühlt, und den beziehungsorientierten Leiter, der für das soziale Klima der Gruppe zuständig ist;²⁴²
- die Differenzierung verschiedener Autonomiegrade in den Gruppen, d.h. des Ausmaß der Übertragung von Planungs-, Regulations- und Kontrollfunktionen bzw. Handlungs- und Entscheidungsspielräumen;²⁴³
- die Unterscheidung der Autonomie der Gruppe und der individuellen Autonomie einzelner Gruppenmitglieder (z.B. Gruppensprecher oder Teamleiter).²⁴⁴

Diese Aspekte sind neben den in Kapitel 2.1.4 zusammengeführten Kriterien zur Bestimmung der Arbeitsstruktur relevant und werden im folgenden berücksichtigt.

4.2.3 Gegenüberstellung klassischer Arbeitsstrukturen mit permanenter Gruppenarbeit

Klassische Ansätze permanenter Gruppenarbeit sind die teilautonomen Arbeitsgruppen, die vor allem in der schwedischen Automobilindustrie eingeführt wurden, sowie die Fertigungsteams japanischer Prägung, die eng mit Lean Management verknüpft sind. Beide Ansätze werden im folgenden dargestellt und anschließend verglichen.

240 Vgl. z.B. Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1820

241 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 51; Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1805-1823

242 Vgl. z.B. Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 24; Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, a.a.O., S. 143-144; Sbandi, P.: Gruppenpsychologie ..., a.a.O., S. 121-125; diese Abgrenzung ähnelt derjenigen bei WELTZ, der bei Führungskräften zwischen der Orientierung am Normprinzip und am Kooperationsprinzip unterscheidet (vgl. Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964, S. 18 sowie Kap. 3.4).

243 Vgl. z.B. Ulich, E. et al.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main 1973, S. 84; klassische Differenzierungen zur Autonomie von Arbeitsgruppen stammen von GULOWSEN (vgl. Gulowsen, J.: A Measure of Work-Group Autonomy, in: Davis, L.E.; Taylor, J.C. (Hrsg.): Design of Jobs, 2. Aufl., Santa Monica 1979, S. 206-209); SUSMAN (Susman, G.I.: Autonomy at Work - a sociotechnical Analysis of participative Management, New York 1976, S. 121-122) sowie ROHMERT und WEG (Rohmert, W.; Weg, F.J.: Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München 1976, S. 55).

244 Vgl. Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 151-152

4.2.3.1 Der 'schwedische' Ansatz der teilautonomen Arbeitsgruppe

Die Entwicklung der teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) ist eng mit dem sozio-technischen Ansatz des Tavistock Institute for Human Relations verknüpft²⁴⁵ und ein zentrales Element sozio-technischer Systemgestaltung.²⁴⁶ Teilautonome Arbeitsgruppen werden demzufolge als offene, zweckgerichtete und dynamische sozio-technische Systeme verstanden.²⁴⁷ Ihr Kerngedanke besteht darin, daß eine Gruppe weitgehend in eigener Regie bestimmt, wie eine erwartete Arbeitsleistung erbracht wird, sofern durch die in der Gruppe getroffenen Regelungen keine übergeordneten Vorgaben des Betriebes tangiert werden.²⁴⁸ Als Merkmale der teilautonomen Arbeitsgruppen werden in der Literatur vor allem genannt:²⁴⁹

- Gruppengröße in der Regel 8-15 Mitarbeiter;
- räumlich und funktional abgegrenzter Aufgabenbereich;
- Teilautonomie in technischen, organisatorischen und personellen Fragen;
- Integration indirekter Aufgaben in die Gruppe;
- interne Koordination (Arbeitsplanung, Aufgabenverteilung, ...) durch die Gruppe und damit geringe direkte Kontrolle;
- weitgehend selbständige Umsetzung übergeordneter Zielvorgaben;
- Grenzregulation (Gewährleistung der Voraussetzungen für ein erfolgreiches Arbeiten der Gruppe) durch Vorgesetzten.

245 Vgl. z.B. Ulich, E. et al.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, a.a.O., S. 84; Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1806; Binkelmann, P. et al.: Organisationswandel ..., a.a.O., S. 23; Lattmann, C.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen, Bern 1972, S. 23; der Ansatz der Gruppenfabrikation von LANG und HELLPACH (Lang, R.; Hellpach, W.: Gruppenfabrikation, Berlin 1922) ist keine Entwicklungsstufe teilautonomer Arbeitsgruppen, da einerseits wesentliche Merkmale wie Selbststeuerung oder Aufgabenerweiterung fehlen (vgl. Ulich, E.: Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994, S. 20-25; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 5) und andererseits das Konzept keine weitere Verbreitung erfuhr.

246 Vgl. u.a. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 34-57; Pasmore, W.A.: Designing effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective. New York 1988, S. 104

247 Vgl. Rohmert, W.; Weg, F.J.: a.a.O., S. 62-63

248 Vgl. Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 26

249 Vgl. u.a. Rohmert, W.; Weg, F.J.: a.a.O., S. 36; Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 26; Gollnick, R. et al.: Leitfaden für eine erfolgreiche Gruppenarbeit, in: Personal, 45. Jg. (1993), Heft 6, S. 272; Antoni, C.H.: Konzeption und Wirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen, a.a.O., S. 35-40; Ulich, E.: Alternative Arbeitsstrukturen - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Psychologie und Praxis, 27. Jg. (1983), Heft 2, S. 70; Lutz, B.: Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung, in: Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit - Initiativen für neue Arbeitssysteme, Köln 1988, S. 71; Grob, R.: Teilautonome Arbeitsgruppen - Bilanz der Erfahrungen in der Siemens AG, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 25; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 56; Ulich, E. et al.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, a.a.O., S. 88; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 20-21; Alioth, A.: Gruppenarbeit in Fertigungsinseln, in: Technische Rundschau, 77. Jg. (1986), Heft 47, S. 21-23

Im folgenden wird die Arbeitsstruktur anhand der in Kapitel 2.1 abgegrenzten Kriterien näher betrachtet. Dabei zeigen sich große Überschneidungen mit den Arbeitsstrukturen bei umfassendem Qualitätsmanagement, die teilautonome Arbeitsgruppen propagieren.

❑ Arbeitsteilung

Die Arbeitsteilung in teilautonomen Arbeitsgruppen wird durch eine größtmögliche horizontale und vertikale Integration von Aufgaben bestimmt. Dabei wird ein großer individueller und kollektiver Handlungsspielraum angestrebt.²⁵⁰ Die Spezialisierung ist objektbezogen, wobei eine Einheit von Produkt und Organisation angestrebt wird.²⁵¹ Die Bildung von Gruppen als weitgehend selbständige Organisationseinheiten erfordert eine flexible Gestaltung der technischen Ausstattung sowie eine Boxen- oder Inselfertigung, die von benachbarten Gruppen möglichst abgekoppelt ist.²⁵² Entsprechend der Tradition des sozio-technischen Ansatzes werden die technisch-wirtschaftliche und die personell-organisatorische Optimierung als gleichrangig betrachtet und bedingen sich gegenseitig ('Joint Optimization').²⁵³

Unterschiedliche Auffassungen bestehen hinsichtlich der Qualifikation der Gruppenmitglieder. Zum Teil wird eine möglichst hohe Homogenität gefordert, um Arbeitswechsel zu gewährleisten, die gruppeninterne Kooperation und Gleichberechtigung zu fördern und den individuellen Handlungsspielraum zu erhöhen.²⁵⁴ Dem stehen gerade bei komplexeren Aufgaben Bedenken der wirtschaftlichen Realisierbarkeit einer homogenen Qualifikationsstruktur gegenüber.²⁵⁵

250 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 42; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 56; Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 45; Seitz, D.: Gruppenarbeit - mehr als ein Schlagwort: Vorschlag zur Präzisierung der Gestaltungsdimensionen, in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 3, S. 25-28

251 Vgl. Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen in High-Tech-Unternehmen, in: Personal, 41. Jg. (1989), Heft 9, S. 391

252 Vgl. Antoni, C.H.: Konzeption und Wirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen, a.a.O., S. 39; Antoni, C.H.: Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen ..., a.a.O., S. 75; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 14; Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 391

253 Vgl. Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 37; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 307

254 Vgl. z.B. Hirsch-Kreinsen, H.; Ramge, U.: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit, in: REFA-Nachrichten, 45. Jg. (1992), Heft 1, S. 5; Seitz, D.: Gruppenarbeit - mehr als ein Schlagwort: ..., a.a.O., S. 25-28

255 Vgl. Grob, R.: Gruppenarbeit - alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Der Arbeitgeber, 44. Jg. (1992), Heft 21, Wein ..., a.a.O., S. 805-812

□ Koordination

Die interne Koordination in teilautonomen Arbeitsgruppen erfolgt im Rahmen äußerer Vorgaben (Rahmenbedingungen, Pläne) vorwiegend durch Selbstabstimmung (häufig als Selbstregulation bezeichnet).²⁵⁶ Wesentliche Ansatzpunkte zur Selbstabstimmung sind die interne Arbeitsverteilung, die Planung der Arbeitszeiten, die Feinsteuerung von Fertigungsaufträgen und die Optimierung von Arbeitsbedingungen und Abläufen. Das Ausmaß der Selbstabstimmung hängt vor allem von der Integration direkter Tätigkeiten und dem tatsächlichen Freiheitsgrad bei der Auftragsausführung (Kopplung mit anderen Gruppen bzw. Bereichen, Zeithorizont der Planvorgaben, ...) ab.²⁵⁷ Die Möglichkeiten zur Selbstregulation müssen ausreichen, um potentielle Systemschwankungen (z.B. durch Auslastungsschwankungen, Störungen, Personalengpässe) zu kompensieren und Ergebnisverantwortung wahrnehmen zu können.²⁵⁸ Hier setzt auch die Aufgabe der gruppenexternen Führungskraft an, die Systemschwankungen in den vereinbarten Grenzen zu halten.²⁵⁹

Die Selbstabstimmung als vorherrschende Koordinationsform bei teilautonomen Arbeitsgruppen bedeutet allerdings nicht den völligen Verzicht auf interne Führung. Diese wird in der Regel von einem Gruppensprecher ohne disziplinarische Weisungsbefugnis wahrgenommen. Er wird entweder von der Gruppe gewählt oder in Abstimmung mit der Gruppe vom Management eingesetzt.²⁶⁰ Die Gruppensprecherfunktion sollte zwischen geeigneten Mitarbeitern rotieren, um eine Verfestigung zur informellen 'Hierarchieebene' zu vermeiden.²⁶¹ In Abb. 4-16 sind mögliche Funktionen des Gruppensprechers aufgeführt, wobei deutlich wird, daß dieser viele traditionelle Vorarbeiter- und Meisteraufgaben übernimmt.

256 Vgl. Hirsch-Kreinsen, H.; Ramge, U.: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit, a.a.O., S. 5; Seitz, D.: Gruppenarbeit - mehr als ein Schlagwort: ..., a.a.O., S. 25-28

257 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 26

258 Vgl. Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 32-33; Ulich, E.: Arbeitspsychologie, a.a.O., S. 156-157; Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 391; Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise, in: Arbeit, 4. Jg. (1995), Heft 4, S. 355; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 56; diese Anforderung wird als Varietätstheorem von ASHBY bezeichnet (vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 37-38 unter Bezug auf Ashby, W.R.: Introduction to Cybernetics, New York 1956, S. 202-203).

259 Vgl. Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 391 sowie Kapitel 4.2.5.3.1

260 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 45; Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen ..., a.a.O., S. 124; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 27; Gollnick, R. et al.: Leitfaden für eine erfolgreiche Gruppenarbeit, a.a.O., S. 272

261 Vgl. z.B. Lantz, A.: Gruppenarbeit in der schwedischen Industrie, in: Arbeit, 4. Jg. (1995), Heft 2, S. 151

- **Interne und externe Koordination der Gruppe**
 - vertritt Belange der Gruppe gegenüber dem Vorgesetzten
 - gibt erhaltene Zielsetzungen und Informationen an die Gruppe weiter
 - hält Kontakt zu anderen Bereichen (z.B. Instandhaltung, Qualitätssicherung, Logistik)
 - vereinbart Gruppensitzungen
 - ist zuständig für die Aufgaben- und Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe
- **Ausführung administrativer Tätigkeiten**
 - Führen von Abwesenheitslisten, Auswerten von Statistiken, ...
- **Moderation von Gruppensitzungen**
 - Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung
 - neben Koordinations- und Fachthemen auch Aufarbeitung von Verbesserungspotentialen u.ä.
- **Bearbeitung von Konflikten in der Gruppe**
 - Konflikte, welche die ganze Gruppe berühren, müssen sofort besprochen werden
 - Vermittlungsfunktion bei Konflikten zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern
 - Information und Einbeziehung des Vorgesetzten bei nicht gruppenintern lösbaren Konflikten
- **Ausführung direkter und indirekter Tätigkeiten**
 - Gruppensprecher als Erster unter Gleichen
 - neben Gruppensprecheraufgaben auch Mitarbeit in der direkten Produktion (z.B. als 'Springer')

Abb. 4-16: Aufgaben des Gruppensprechers²⁶²

MANZ und SIMS weisen darauf hin, daß die Gruppensprecher bedingt durch die soziale Nähe als Kollege gut als beziehungsorientierte Führer wirken können, aber bei aufgabenorientierten Führungsfragen (z.B. Durchsetzung geforderter Arbeitsleistungen) tendenziell Probleme haben.²⁶³ Hier ist gegebenenfalls ein externes Eingreifen des disziplinarischen Vorgesetzten erforderlich.

□ Formalisierung

Hinsichtlich der Formalisierung als Bestandteil der Arbeitsstruktur sind in der einschlägigen Literatur keine konkreten Hinweise zu finden. Die Notwendigkeit gruppeninterner Formalisierung hängt stark von der Gruppenaufgabe und der Kooperation der Gruppenmitglieder untereinander ab (z.B. schichtübergreifende Gruppenbildung). Demgegenüber besteht beim Informationsaustausch mit Gruppenexternen eine große Formalisierungsnotwendigkeit, um durch klare Schnittstellen ständige Störungen von außen zu vermeiden und Systemschwankungen zu minimieren.

²⁶² Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 43-45

²⁶³ Vgl. Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1807

□ Konfiguration

Bei teilautonomen Arbeitsgruppen sind disziplinarische Weisungsbefugnisse gruppenextern und hier häufig bei den betrieblichen Führungskräften angesiedelt. MANZ und SIMS vergleichen deren Rolle mit einem Animateur, „dessen Aufgabe es ist, eine positive Atmosphäre für Selbststeuerungsverfahren zu schaffen.“²⁶⁴ Direkte Eingriffe in die operativen Tätigkeiten der Gruppe beschränken sich auf Ausnahmefälle, Entscheidungsrechte sind weitgehend in die Gruppen delegiert. Damit gestaltet sich die Rolle der Vorgesetzten als sehr problematisch, da sie kaum Eingriffsmöglichkeiten besitzen.²⁶⁵ Weil die Gruppensprecher keine formale Hierarchieebene bilden, ist die Gliederungstiefe gering und die Kontrollspanne der betrieblichen Führungskraft eher hoch (verantwortlich für drei bis vier Gruppen).

Praktische Realisierungen von teilautonomen Arbeitsgruppen sind vor allem aus der schwedischen Automobilindustrie bekannt.²⁶⁶ Die weitestgehende Umsetzung des Ansatzes war in dem schwedischen Volvo-Montagewerk in Uddevalla zu beobachten, das mit seinem „geschlossenen sozio-technischen Konzept“²⁶⁷ zum Inbegriff des ‘Volvoismus’ wurde²⁶⁸ und eine weltweite Resonanz fand.²⁶⁹

Nach nur fünf Jahren wurde das Werk 1993 wieder geschlossen, um bestehende Überkapazitäten bei Volvo abzubauen.²⁷⁰ Wesentliche Kennzeichen von Uddevalla waren:²⁷¹

264 Ebenda, Sp. 1808

265 Vgl. ebenda, Sp. 1807-1808

266 Vgl. z.B. Sandberg, A.: The Uddevalla experience in perspective, in: Sandberg, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 18-20

267 Pornschlegel, H.: Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept, in: REFA-Nachrichten, 43. Jg. (1990), Heft 1, S. 27

268 In anderen Volvo-Werken wurden zum Teil weitgehend traditionelle Ansätze verfolgt (z.B. Stammwerk in Göteborg, vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 134) oder japanische Lean-Konzepte adaptiert (Werk Gent in Belgien; vgl. dazu Huys, R.; Van Hootegem, G.: Volvo Gent: a Japanese transplant in Belgium or beyond? in: Sandberg, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 231-248). Volvo ist damit neben General Motors der einzige Automobilhersteller mit derart diversifizierten Arbeitsstrukturen; wegen der Unterschiedlichkeit der Konzepte ist daher der Begriff des ‘Volvoismus’ zwar unglücklich gewählt (vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 320-321), wird aber wegen seiner Verbreitung auch hier verwendet.

269 Vgl. z.B. Pornschlegel, H.: a.a.O., S. 16-29; Mayersohn, N.: Volvo's alternate route, in: Automotive Industries, 169. Jg. (1989), Heft 11, S. 58-60

270 Die Gründe für die Schließung von Uddevalla werden kontrovers diskutiert. Nach der Auffassung vieler Gegner der Stilllegung erfolgte diese nicht - wie offiziell angegeben - aus wirtschaftlichen Gründen, zumal hierzu keine eindeutigen Zahlen vorliegen. Letztlich ausschlaggebend waren augenscheinlich konzernpolitische Überlegungen und die damals geplante Kooperation mit Renault (vgl. zu dieser stark emotional geprägten Debatte Sandberg, A.: Führt die luxuriöse Abweichung vom klassischen Weg in die Irre?, in: Frankfurter Rundschau, 49. Jg. (1993), Nr. 99 (29.04.1993), S. 11; Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning - A Tale of Two Auto Plants, in: Sloan Management Review, 34. Jg. (1993), Heft 3, S. 85; Ulich, E.: Arbeitspsychologie, a.a.O., S. 192; Sandberg, A.: Volvo am Scheideweg - Effektive und menschliche Fabriken werden ohne triftige Gründe geschlossen, in: Arbeit, 2. Jg. (1993), Heft 2, S. 187; Sandberg, A.: The Uddevalla

- reines Montagewerk mit ca. 700 Mitarbeitern in einer Schicht, das auf einem ehemaligen Werftgelände unter teilweiser Nutzung vorhandener Gebäude errichtet wurde;²⁷²
- unabhängige Montage der Fahrzeuge in 48 Gruppen mit acht Mitarbeitern, in denen jeweils gleichzeitig vier Fahrzeuge bearbeitet wurden (Boxenmontage);²⁷³
- personelle Schwankungen wurden nicht durch Springer ausgeglichen, sondern die Ziele der Gruppe entsprechend modifiziert;
- Qualifikation in den Gruppen auf gehobenem Angelerntenniveau mit dem Ziel, ein Fahrzeug komplett montieren zu können;
- freie Wahl von Arbeitsmethoden, Arbeitsverteilung und Arbeitstakt;²⁷⁴
- interne Koordination durch von der Gruppe in Abstimmung mit dem Management ernannten Gruppensprecher, wobei diese Funktion ständig zwischen geeigneten Gruppenmitglieder rotierte;
- keine Ebene der betrieblichen Führungskräfte, sondern Grenzregulation durch Mittleres Management für jeweils acht Gruppen ohne Eingriffsrechte in die Gruppenautonomie.

4.2.3.2 Der 'japanische' Ansatz der Fertigungsteams

Die Arbeitsstrukturen des Lean Management sind, wie Kapitel 4.1.2.3 zeigte, wesentlich stärker festgelegt als bei umfassendem Qualitätsmanagement. So bezeichnen WOMACK ET AL. das „dynamische Arbeitsteam [... als] Herz der schlanken Fabrik.“²⁷⁵ Im Gegensatz zu den teilautonomen Arbeitsgruppen sind daher Fertigungsteams unmittelbar mit dem übergeordneten Konzept des Lean Management verknüpft.²⁷⁶ Die wesentlichen

experience in perspective, a.a.O., S. 4; Berggren, C.: Volvo Uddevalla - Ende einer Traumfabrik?, in: Die Mitbestimmung, 39. Jg. (1993), Heft 9, S. 66-67; Pornschlegel, H.: a.a.O., S. 27; Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, in: The Columbia Journal of World Business, o.Jg. (1992), Heft 2, S. 62). Inzwischen werden Teilbereiche des Werkes Uddevalla von MG und auch von Volvo wieder zur Montage genutzt, allerdings vorwiegend für kleine Sonderserien.

271 Vgl. Ellegard, K.: The creation of a new production system at the Volvo automobile assembly plant in Uddevalla, Sweden, in: Sandberg, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 48-55; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 173-191; Budde, D.; Muster, M.: Die Fabrik der Zukunft, in: Sozialismus, o. Jg. (1990), Heft 2, S. 59-62; Pornschlegel, H.: a.a.O., S. 19-24; Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, a.a.O., S. 63-65

272 Neu erstellt wurden die Produktionswerkstätten und das Verwaltungsgebäude.

273 Auch die Kommissionierung und die Vormontage wurde in Gruppen durchgeführt (15 Gruppen à 10 Mitarbeiter); eine werkweite Job Rotation war geplant, wurde aber wegen der Schließung nicht mehr umgesetzt.

274 Der gewählte Arbeitstakt betrug zwischen 1,5 und 7 Stunden.

275 Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 104

276 Vgl. z.B. ebenda, S. 61

Elemente von Fertigungsteams sind in ihrer Grundstruktur seit Ende der 50er Jahre weitgehend konstant geblieben:²⁷⁷

- Verantwortung für Qualität, Sauberkeit und kleinere Instandhaltungsaufgaben bei der Gruppe;
- Führung durch ernannten Teamleiter (vergleichbar mit Vorarbeiter);
- Einteilung der Mitarbeiter durch den Meister;
- Rotation der Mitarbeiter innerhalb ihres Bandabschnittes;
- Teamleiter und Meister fungieren als Springer bei den direkten Tätigkeiten;
- Möglichkeit, bei nicht lösbaren Problemen das Fließband abzustellen (Andon-System);
- gemeinsame Lösung von Problemen im Rahmen von Quality Circles (verpflichtende Teilnahme);
- Förderung und Initiierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses durch die Vorgesetzten (unterstützen die Erarbeitung und Umsetzung von Vorschlägen, weisen auf Verschwendung hin und sind für die Reduzierung des Personalbedarfes zuständig).

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf Fertigungsteams in der Form, wie sie im 'klassischen' Lean Management-Ansatz bestehen. Bei der Arbeitsstruktur der Fertigungsteams lassen sich die Aussagen zu Lean Management übernehmen, so daß hier nur kurz auf die wesentlichen Aspekte eingegangen wird.

□ Arbeitsteilung²⁷⁸

Die Arbeitsaufgaben in den Gruppen sind durch kurze Taktzeiten (ca. 1 Minute) am Fließband und Standardisierung der Ausführung geprägt. Neben direkten Produktionsaufgaben sind einfache indirekte Tätigkeiten wie die Qualitätskontrolle oder unkomplizierte Wartungsaufgaben in die Gruppen integriert, so daß die Spezialisierung insgesamt geringer als bei tayloristischen Strukturen ist.

Geringe Arbeitsumfänge sowie regelmäßige Job Rotation stellen auch über die eigene Gruppe hinaus eine hohe Einsatzflexibilität der Mitarbeiter sicher. Die Qualifikationsanforderungen entsprechen Angelerntenniveau, wobei eine möglichst große Homogenität der Teams und kurze Anlernzeiten (ca. eine Woche für die mindestens zu beherrschenden Arbeitsschritte) angestrebt werden.

□ Koordination

Der Koordinationsbedarf innerhalb der Gruppe ist durch die Standardisierung der Abläufe und den hohen Prozeßdruck (Kanban, Just-In-Time) eher gering. Die verblei-

277 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 49-50; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 22-24

278 Vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 36; Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 90-91; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 40

benden Erfordernisse werden vor allem durch Selbstabstimmung unter Führung des Teamleiters geregelt.²⁷⁹ Die Einteilung der Mitarbeiter übernimmt der Meister.²⁸⁰

Die Ausbildung der Mitarbeiter ist ausschließlich betriebsspezifisch orientiert, es existieren weder Funktionsbeschreibungen noch eine berufliche Identität oder standardisierte Rollen.²⁸¹ Die Einbindung der einzelnen Mitarbeiter in die Gruppe geht zudem über die Arbeitstätigkeit hinaus und bezieht auch außerbetriebliche Aktivitäten (gemeinsame Freizeitgestaltung) verpflichtend mit ein. Letztlich resultiert daraus eine sehr starke Bindung der Mitarbeiter an die Gruppe und das Unternehmen, es „handelt sich also - aus einer eurozentrischen Perspektive - um ein recht rigides Prinzip sozialer Disziplinierung.“²⁸²

□ Formalisierung

Die Formalisierung ist bedingt durch die weitgehende Standardisierung der Arbeitsausführung eher hoch. Bei der Strukturformalisierung sind die geringe Formalisierung von Stellenbeschreibungen und die hohe Formalisierung von Abläufen und Verfahrensrichtlinien zu unterscheiden. Als Gegenpol zur teilweise hohen Formalisierung wird durch gemeinsame Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit die informelle Organisation gefördert (verpflichtende Teilnahme).

□ Konfiguration

Die hierarchische Differenzierung ist innerhalb der Arbeitsstruktur der Fertigungsteams hoch. Sie umfaßt den Meister (z.T. zusätzlich Vizemeister bzw. Gruppenleiter) und den Teamleiter,²⁸³ so daß sich vielfältige Aufstiegsmöglichkeiten ergeben. Die Hierarchie ersetzt damit zum Teil die fehlende Rollenstandardisierung.

Die Vorgesetzten arbeiten in der direkten Produktion mit, wodurch die Unterschiede zwischen den Hierarchieebenen relativ gering sind. Bedingt durch umfassende Weisungsbefugnisse und die stark von subjektiven Komponenten geprägte Personalbewertung (Schwerpunkt Leistungsbereitschaft, Gruppenorientierung, Beteiligung an Verbesserungsaktivitäten) ist die Machtposition der Meister stark.²⁸⁴

279 Vgl. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 87-89

280 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 49

281 Vgl. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 90-91

282 Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? ..., a.a.O., S. 93; vgl. dazu u.a. auch Garrahan, P.; Stewart, P.: Thinking smarter to work harder? Einige Probleme der 'Lean-Production' in der Automobilindustrie im Vereinigten Königreich, in: Cattero, B. et al. (Hrsg.): a.a.O., S. 147 oder Pekruhl, U.: 'Lean Production' und Anthropozentrische Produktionskonzepte (APS) - ein Spannungsverhältnis? in: Cattero, B. et al. (Hrsg.): a.a.O.,..., a.a.O., S. 114

283 Vgl. z.B. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? a.a.O., S. 88 oder Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 38

284 Vgl. Bungard, W.: Vorwort, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. XII; Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 89

Als Beispiel für die praktische Umsetzung der Fertigungsteams wird häufig die New United Motor Manufacturing Incorporation (NUMMI) als erstes und am meisten beachtetes japanisches Transplant herangezogen.²⁸⁵ Das Werk wird als Joint Venture von Toyota und General Motors (GM) betrieben und startete seine Produktion im Dezember 1984.²⁸⁶ Wesentliche Intention für GM war die Erprobung japanischer Organisationsprinzipien in den USA, für Toyota war das NUMMI-Projekt ein wichtiger Schritt in den amerikanischen Markt.²⁸⁷ Die arbeitsorganisatorische Ausgestaltung wurde ausschließlich von Toyota und nach japanischen Prinzipien vorgenommen, auch alle leitenden Angestellten waren Toyota-Mitarbeiter.²⁸⁸ Wesentliche Merkmale von NUMMI sind:²⁸⁹

- Belegschaft des Werkes (ca. 3.000 Mitarbeiter) mit Preßwerk (hochautomatisiert), Rohbau, Lackiererei und Montage zum größten Teil aus geschlossenem GM-Werk rekrutiert; nur zwei Mitarbeiterkategorien (Monteure und Techniker) ohne berufliche Differenzierung;
- Montage an Fließband mit 900 Mitarbeitern bei einer Taktzeit von ca. 1 Minute;
- jeweils vier 'Teams' mit je sechs Mitarbeitern (inkl. ernanntem 'Teamleiter') bilden eine 'Gruppe,' die von einem 'Gruppenleiter' geführt wird; auch der Gruppenleiter übt direkte Tätigkeiten am Band aus; die erforderliche Tagesleistung und das Arbeitstempo werden vorgegeben;
- hohe Standardisierung der Arbeitsausführung und vorgeschriebene Job Rotation;
- Gruppenleiter als Unteres Management (keine Gewerkschaftsmitglieder wie die Teamleiter), die neben den systembedingten Vorgaben die externe Steuerung (z.B. teamübergreifender Personaleinsatz) vornehmen und für die Optimierung der Abläufe verantwortlich sind.

285 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 85; Turner, L.: NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA, in: Muster, M.; Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau, Hamburg 1990, S. 78

286 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 87

287 Vgl. Cutcher-Gershenfeld, J. et al.: Japanese Team-Based Work Systems in North America, in: California Management Review, 37. Jg. (1994), Heft 1, S. 55; Wilms, W.W. et al.: Cultural Transformation at NUMMI, in: Sloan Management Review, 36. Jg. (1994), Heft 3, S. 101

288 Vgl. Stroink, K.: Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG, Bochum 1991, S. 5

289 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 86-87; Adler, P.S.: Time and Motion Regained, in: Harvard Business Review, 71. Jg. (1993), Heft 1/2, S. 99-102; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 38-39 u. S. 45-48; Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 87-88; Turner, L.: NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA, a.a.O., S. 87; Cutcher-Gershenfeld, J. et al.: a.a.O., S. 48-49

4.2.3.3 Vergleich des 'schwedischen' und des 'japanischen' Ansatzes

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Unterschiede zwischen verschiedenen Ansätzen der permanenten Gruppenarbeit deutlich. Daher reicht eine Diskussion über die Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit im allgemeinen nicht aus, vielmehr sind die Konzepte vergleichend zu betrachten.²⁹⁰

Die skizzierten Ansätze der teilautonomen Arbeitsgruppe als 'schwedischer' Ansatz und der Fertigungsteams als 'japanischer' Ansatz sind Extrempole der Gruppenarbeit und werden deswegen einander häufig dichotom gegenübergestellt.²⁹¹ Derartige Abgrenzungen machen Ansatzpunkte für einen Vergleich deutlich, der im folgenden durchgeführt wird. Zunächst stehen dabei die Arbeitsstruktur und die Führungsstruktur im Vordergrund. Der Kern der kontroversen Diskussion um teilautonome Arbeitsgruppen und Fertigungsteams besteht hinsichtlich der Arbeitsbedingungen, der Produktivität und der erforderlichen Rahmenbedingungen.²⁹² Deshalb werden diese Bereiche aufgegriffen, bevor abschließend Implikationen für die Umsetzung in Deutschland zu betrachten sind.

4.2.3.3.1 Arbeitsstruktur

Für den Vergleich der Arbeitsstrukturen werden neben dem in Kapitel 2.1 erarbeiteten Kriterienkatalog Aspekte aus Kapitel 4.2.1 herangezogen. Die Vergleichskategorien Arbeitsteilung, Koordination, Formalisierung und Konfiguration werden beibehalten.

□ Arbeitsteilung

Bei der Arbeitsteilung zeigen sich große Unterschiede zwischen teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams, die vor allem die Arbeitstakte, den Dispositionsspielraum der Gruppen und die Qualifikation der Mitarbeiter betreffen (vgl. Abb. 4-17). Beide Ansätze streben zwar eine im Vergleich zu traditionellen Strukturen höhere Qualifikation an, aber bei Fertigungsteams steht die Beherrschung mehrerer kurzzyklischer Tätigkeiten (Multi-Skilling) im Vordergrund, während bei teilautonomen Arbeitsgruppen zumindest

290 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 45; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - Ein Königsweg ..., a.a.O., S. 180; Gaitanides, M.: Führungsorganisation, a.a.O., S. 428

291 Abbildung vgl. Zink, K.J.: Gruppenarbeit als Baustein innovativer Managementkonzepte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied 1995, S. 20; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 304; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 31; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 41

292 Vgl. hierzu z.B. die Auseinandersetzung zwischen ADLER/COLE (Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O.) und BERGGREN (Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, in: Sloan Management Review, 35. Jg. (1994), Heft 2, S. 37-49); problematisch ist wie schon bei der Diskussion um Lean Management die zum Teil fehlende Neutralität der Betrachtungsweise (vgl. Bademer, S.v.; Hilpert, J.: Anthropozentrische Produktionssysteme zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Sozialverträglichkeit - Ein Problemaufriss, in: Bandemer, S.v. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 24).

in Ansätzen eine Reprofessionalisierung der Arbeit angestrebt wird.²⁹³ Bedingt durch die geringere horizontale und vertikale Segmentierung der Beschäftigten bei Fertigungsteams ist hier eine größere gegenseitige Unterstützung möglich.²⁹⁴

Kriterium	TAG in Uddevalla	Fertigungsteams bei NUMMI
- Länge der Bearbeitungszeit pro Stelle	lang, bis zu 7 Std.	kurz (1 Min.)
- Anzahl verschiedener Verrichtungen pro Stelle	viele	wenige, aber Job Rotation
- Kriterien der Spezialisierung	objektbezogen	verrichtungs- und objektbezogen
- Verhältnis von Bearbeitungszeiten zu Transport- und Liegezeiten	mittel (Puffer)	hoch
- horizontale Spezialisierung (Trennung direkte/indirekte Tätigkeiten)	gering	gering
- vertikale Spezialisierung (Trennung Planung, Durchführung, Kontrolle)	gering	mittel
- Koop.formen auf der ausführenden Ebene	Gruppenarbeit	Gruppenarbeit
- Anordnung der Betriebsmittel	Boxenfertigung	Fließfertigung
- Art der Fertigung (Einzel-, Serien-, Massen-)	Serienfertigung	Serienfertigung
- Grad der Mechanisierung und Automatisierung	gering	mittel
- Charakter der Betriebsmittel <ul style="list-style-type: none"> • Beweglichkeit (Layout) • Flexibilität (Umrüstgeschwindigkeit) 	flexibel (durch parallele Montage) hoch (universell einsetzbar)	flexibel (durch einfache Konstruktion) hoch (kurze Werkzeugwechselz.)
- Optimierungspriorität (Technik oder Personal)	Personal	Technik und Pers.
- Qualifikationsanf. an die ausführende Ebene <ul style="list-style-type: none"> • durchschnittliche Höhe der Qualifikation • Homogenität der Anforderungen 	eher hoch eher hoch	mittel eher hoch
- Auswirkungen auf bestehende Qualif.typen	offen	Auflösung

Abb. 4-17: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Arbeitsteilung²⁹⁵

Gemeinsamkeiten beider Konzepte bestehen in der Integration von Optimierungsprozessen in die Gruppen und der Übernahme eines großen Teils der Qualitätskontroll- und Instandhaltungsaufgaben. Aus der damit verbundenen Reduzierung von indirektem Personal resultieren neben Kostensenkungen kürzere Entscheidungswege.²⁹⁶

293 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 42

294 Vgl. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 51

295 Quellen siehe Fußnote 271 (S. 222) und Fußnote 289 (S. 225)

296 Vgl. Antoni, C.H.: Rationalisierung durch die Einführung von Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 52

□ Koordination

Bei der Koordination bestehen große Unterschiede zwischen teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams. Die Autonomie ist bei TAG deutlich höher, zumal bei Fertigungsteams die verbleibenden Spielräume auf den Teamleiter begrenzt sind. Gestaltungsfelder, die nicht durch gruppenextern erstellte Pläne geregelt sind, werden durch den Gruppenleiter (betriebliche Führungskraft) festgelegt. Die interne Koordination wird entscheidend durch den Leiter der Gruppe beeinflusst. Diese Funktion ist bei Fertigungsteams wesentlich stärker ausgeprägt als bei teilautonomen Arbeitsgruppen. Der Teamleiter übernimmt einen Teil der indirekten Aufgaben wie die Arbeitsverteilung innerhalb der Gruppe, die Moderation von Gruppengesprächen oder die aktive Unterstützung von Optimierungsmaßnahmen. Demgegenüber wird bei teilautonomen Arbeitsgruppen eine hierarchisch gleichgestellte und möglichst rotierend von verschiedenen Mitarbeitern wahrgenommene Gruppensprecherrolle bevorzugt, was eine deutlich höhere Selbstabstimmung erfordert (vgl. Abb. 4-18).

Kriterium	TAG in Uddevalla	Fertigungsteams bei NUMMI
- Vorauskoordination oder Feedbackkoordination	Feedbackkoordination	Feedbackkoordination
- Einsatz struktureller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • persönliche Weisungen • Selbstabstimmung • Programme • Pläne 	gering hoch mittel hoch	mittel mittel gering hoch
- Einsatz personeller Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • Macht • Einfluß • Vertrauen • Verständigung 	gering mittel mittel hoch	mittel hoch hoch hoch
- Bedeutung weiterer Koordinationsinstrumente <ul style="list-style-type: none"> • organisationsinterne Märkte • Organisationskultur • Rollenstandardisierung 	gering hoch mittel	gering hoch gering

Abb. 4-18: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Koordination

□ Formalisierung

Die internen Abläufe sind bei Fertigungsteams in der Regel stärker formalisiert als bei teilautonomen Arbeitsgruppen. Hinsichtlich der Formalisierung des Informationsaustausches der Gruppen mit ihrer Umgebung sowie der Förderung der informellen Organisation bestehen keine Unterschiede zwischen den Ansätzen (vgl. Abb. 4-19).

Kriterium	TAG in Uddevalla	Fertigungsteams bei NUMMI
- Ausmaß schriftlich fixierter Regeln (Strukturformalisierung)	mittel	mittel bis hoch (Standardisierung)
- Formalisierung des Informationsflusses (Aktenmäßigkeit)	mittel	eher hoch
- Leistungsdokumentation	hoch	hoch
- Förderung der informellen Organisation	mittel	hoch

Abb. 4-19: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Formalisierung

□ Konfiguration

Die Hierarchie ist bei Fertigungsteams deutlich ausgeprägter als bei teilautonomen Arbeitsgruppen (vgl. Abb. 4-20). Die unterste Managementebene ist bei den Fertigungsteams der Meister (zum Teil der Gruppenleiter bzw. Vizemeister), dem drei bis vier Teams untergeordnet sind und der für die Verteilung der Mitarbeiter auf die Teams zuständig ist. Bis auf die fallweise Mitarbeit in der direkten Produktion übt der Meister eine traditionelle Vorgesetztenfunktion aus.

Kriterium	TAG in Uddevalla	Fertigungsteams bei NUMMI
- Kontrollspanne (der betrieblichen Führungskraft)	/	ca. 20 Mitarbeiter
- Gliederungstiefe (innerhalb der Arbeitsstruktur)	Mitarbeiter	Meister - Vizem. - Teamleiter - Mitarb.
- Stellenrelation <ul style="list-style-type: none"> • Verhältnis Leitungs- zu Ausführungsstellen • Verhältnis direkter zu indirekten Stellen 	sehr gering eher hoch	eher gering hoch
- zeitlich und/oder inhaltlich begrenzte Weisungsrechte und Verantwortlichkeiten	häufig	häufig
- Dezentralisierung von Entscheidungen <ul style="list-style-type: none"> • echte Dezentralisierung 	häufig	Entscheidung: mittel; Verantwortung: häufig
• parallele Dezentralisierung	mittel	hoch
- Anzahl der Stabsstellen/Größe der ind. Bereiche	gering bis mittel	gering
- Möglichkeiten horizontaler Kommunikation	mittel	hoch

Abb. 4-20: Vergleich der Arbeitsstruktur: Konfiguration

Demgegenüber wird bei teilautonomen Arbeitsgruppen in Frage gestellt, ob bedingt durch die Selbstregulation innerhalb der Arbeitsstruktur überhaupt eine Hierarchie erforderlich ist²⁹⁷ (in Uddevalla wurde die Ebene der betrieblichen Führungskräfte

²⁹⁷ Die Frage des Wegfalls der Ebene der betriebliche Führungskräfte wird in Kapitel 4.2.5.1.4 betrachtet.

gestrichen). In jedem Fall ist die Vorgesetztenfunktion im Vergleich zu den Fertigungsteams schwach ausgeprägt und konzentriert sich auf Beratungs- und Koordinationsfunktionen.

4.2.3.3.2 Führungsstruktur

Für den Vergleich der Führungsstruktur bei teilautonomen Arbeitsgruppen und Fertigungsteams lassen sich die obigen Aussagen zu umfassendem Qualitätsmanagement und Lean Management - verbunden mit den genannten Ergänzungen zur Arbeitsstruktur - übernehmen. Daneben ist die Frage relevant, wer tendenziell die aufgabenorientierte und wer die beziehungsorientierte Führungsrolle einnimmt. Bei teilautonomen Arbeitsgruppen wirken die externen Führungskräfte häufig aufgabenorientiert, während die Gruppensprecher eine beziehungsorientierte Rolle innehaben. Demgegenüber können bei Fertigungsteams je nach unternehmensspezifischer Ausgestaltung des Konzeptes und in Abhängigkeit von der Persönlichkeit der Akteure sowohl der Teamleiter als auch die betriebliche Führungskraft beide Führungsrollen übernehmen.

4.2.3.3.3 Arbeitsbedingungen

Die Arbeitsbedingungen bei Fertigungsteams werden analog zur Debatte bei Lean Management kontrovers diskutiert.²⁹⁸ Im Vergleich zu teilautonomen Arbeitsgruppen werden vor allem folgende Aspekte bemängelt:

❑ Tayloristische Arbeitsaufgaben

Der Charakter der Arbeitsaufgaben ist tayloristisch und durch das Fließband weitgehend determiniert. Bei seinen Analysen verschiedener Produktionssysteme konnte BERGGREN folgendes beobachten:

„Je weiter entfernt die jeweilige Produktionsgestaltung vom Fließband traditioneller Art lag, desto besser waren die Werte für Abwechslung, Entwicklungsmöglichkeiten, Übernahme von Verantwortung sowie Spielraum für die Anwendung erworbener Fähigkeiten bei der Arbeit.“²⁹⁹

Erschwerend kommen bei den Fertigungsteams japanischer Prägung die kurzen Taktzeiten hinzu. Auch die Integration indirekter Aufgaben ist nicht als Arbeitsbereicherung anzusehen, weil diese kein höheres Anspruchsniveau als die direkten Tätigkeiten besitzen.³⁰⁰

298 Vgl. u.a. Turner, L.: NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA, a.a.O., S. 80-87

299 Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 328

300 Vgl. Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 148

□ Keine Teilautonomie

Fertigungsteams besitzen keine Autonomie im Sinne von GULOWSEN, CUMMINGS oder ROHMERT und WEG.³⁰¹ Die wenigen Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb der Fertigungsteams bleiben dem Teamleiter überlassen, so daß hier keine Gruppenautonomie vorliegt. Zum Teil wird daher in Frage gestellt, ob die klassischen Fertigungsteams überhaupt als Form permanenter Gruppenarbeit zu bezeichnen sind.³⁰²

□ Hohe physische und psychische Belastung

Wegen fehlender Materialpuffer und permanenter Leistungsintensivierung durch die Erhöhung der Geschwindigkeit des Fließbandes bei störungsfreiem Produktionsverlauf besteht eine hohe physische und psychische Belastung. Die Zeitpuffer zum Erfüllen des Produktionssolls führen zu sehr kurzfristigem Überstundenanfall, was neben der unmittelbaren Belastung negative Auswirkungen auf Familien- und sonstige Privatbeziehungen zur Folge hat. Auch die ergonomischen Arbeitsbedingungen sind zum Teil unzureichend.³⁰³

Auf derartige Probleme durch restriktive Formen der Gruppenarbeit wies WIEDEMANN schon 1974 hin:

„In unserem Rahmen ist allerdings zu betonen, daß die autonomen Arbeitsgruppen nur dann und nur insoweit ihre Arbeit freier und ohne Streß gestalten können, als in ihnen jeder über einen nicht aufgedeckten Dispositionsspielraum verfügt. Die Betonung muß also darauf gelegt werden, daß nicht die Gruppe als Ganzes, sondern jedes Gruppenmitglied eine persönliche Zeitreserve behält.“³⁰⁴

□ Ausgrenzung leistungsschwächerer Mitarbeiter

Aus den hohen Arbeitsbelastungen resultiert ein schlechter Gesundheitszustand zunächst bei leistungsschwächeren Mitarbeitern. Da Absentismus von der Gruppe (Mehrarbeit durch restriktive Bemannung ohne Ersatzmitarbeiter) und dem Unternehmen (häufige Abwesenheit unabhängig von den Gründen als legitimer Entlassungsgrund) streng sanktioniert wird, können nur leistungsstarke Mitarbeiter mittelfristig in Fertigungsteams bestehen.³⁰⁵

301 Vgl. Fußnote 243, S. 216

302 Vgl. z.B. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 87; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 49; Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 148; Steinkühler, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 71-72; BERGGREN verweist darauf, daß der Begriff 'Teamarbeit' erst mit Gründung von Transplants für die Arbeitsstruktur verwendet wurde und in Japan eher die Werksgemeinschaft umfaßt (vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 61-62).

303 Vgl. Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 148

304 Wiedemann, H.: Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb, Opladen 1974, S. 97

305 Vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 47; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 14; Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 148; Steinkühler, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 72-73; Namuth, M.: Eine feine Sache für alle, die gut drauf sind, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), Heft 10, S. 34-38

Die im Vergleich zu teilautonomen Arbeitsgruppen offensichtlichen Defizite bei den Arbeitsbedingungen in Fertigungsteams werden nur von wenigen Autoren in Frage gestellt.³⁰⁶ Viele Aussagen, welche die Humanität der Arbeitsbedingungen bei den Fertigungsteams hervorheben, benutzen tayloristische Strukturen als Vergleichsmaßstab.³⁰⁷ Als Ansatzpunkte zur Humanisierung durch Fertigungsteams werden dann u.a. die Unterstützungsfunktion des Managements, die Beteiligung der Mitarbeiter an der Optimierung und die Anerkennung der Gruppe genannt.³⁰⁸

Bei der Diskussion um humane Arbeitsbedingungen bei Gruppenarbeit sind einige weitere Aspekte zu beachten, welche die Aussagekraft eines direkten Vergleiches der Arbeitsbedingungen in Fertigungsteams und teilautonomen Arbeitsgruppen relativieren:

- ADLER weist zu Recht darauf hin, daß die Montage von Automobilen in Großserie nie eine besonders attraktive Tätigkeit mit hohem intrinsischen Motivationspotential war.³⁰⁹
- Die Kritik an den Arbeitsbedingungen bei den Fertigungsteams trat erst im Nachgang beobachteter Veränderungen vor allem des Wertesystems auf, die sich u.a. in einem generell höheren Bildungsniveau sowie der steigenden Bedeutung überfachlicher Qualifikation widerspiegeln. Dies wird verstärkt durch die zunehmenden innerbetrieblichen, nur auf den konkreten Bedarf abgestimmten Weiterbildungsaktivitäten ('Lean Training').³¹⁰
- Bei neueren japanischen Werken zeigen sich erste Ansatzpunkte einer Humanisierung im westlichen Sinn.³¹¹
- Der Umsetzung der teilautonomen Arbeitsgruppen in Schweden lag eine wesentlich kompliziertere Interessenstruktur als bei den Fertigungsteams zugrunde (keine einheitliche Vorgabe der betrieblichen Interessen, stärkere Position der Gewerkschaften, höhere Ansprüche der Mitarbeiter). Daher war die Ausgestaltung der Gruppen-

306 Selbst die Uddevalla-Kritiker ADLER und COLE stellen die größere Humanität von Uddevalla nicht in Frage: „... we think that Uddevalla, not NUMMI, would be the more desirable place to work. Uddevalla offer a much less regimented environment, more task variety, more autonomy, and a lot more team self-management“ (Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 88); gegen die Attraktivität der Arbeitsbedingungen in Lean-Werken spricht u.a. auch die Tatsache, daß die westlichen Transplants nur in strukturschwachen Regionen errichtet wurden (vgl. u.a. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 54).

307 Vgl. z.B. Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 108

308 Vgl. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 91; Adler, P.S.: Time and Motion Regained, a.a.O., S. 105-106

309 Vgl. Adler, P.S.: Time and Motion Regained, a.a.O., S. 105-106

310 Vgl. Georg, W.: Lean Production ..., a.a.O., S. 168

311 Z.B. Verbesserungen der Ergonomie, Aufteilung der Montage in kleine Linien, die jeweils von einer Gruppe betreut werden, kleine Puffer zwischen den Linien (vgl. Shimizu, K.: Humanization of the production system and work at Toyota Motor Co. and Toyota Motor Kyushu, in: Sandberg, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 396-402; Sandberg, A.: Führt die luxuriöse Abweichung ..., a.a.O., S. 12; Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 92-93; Kojima, T.: Die zweite Lean Revolution - Was kommt nach Lean Production? Landsberg 1995, S. 26-32).

arbeit ein Ausbalancieren der Interessen,³¹² und nur in Uddevalla wurde eine derart 'humane' Form der Gruppenarbeit realisiert.

- Bei der Betrachtung der Humanisierung der Arbeitsbedingungen müssen auch Fragen der Produktivität berücksichtigt werden. Dies wurde nach der Auffassung verschiedener Autoren in Uddevalla vernachlässigt, was wiederum den Vergleich der Arbeitsbedingungen relativiert.³¹³
- Gemäß dem Verständnis von Toyota ist die größte Humanisierung dann gegeben, wenn das begrenzte Potential des Menschen optimal genutzt wird.³¹⁴
- Gerade die Nachteile der Fertigungsteams aus Arbeitnehmersicht sind „tragende Säulen des ökonomischen Erfolgs der Lean Production.“³¹⁵

Diese Aspekte, die hier nicht weiter vertieft werden können, verdeutlichen die Notwendigkeit einer gleichgewichtigen Betrachtung von Arbeitsbedingungen und wirtschaftlichen Aspekten bzw. der Produktivität.

4.2.3.3.4 Produktivität

Bei der Frage nach der Produktivität stellt sich die Vergleichssituation entgegengesetzt zu den Arbeitsbedingungen dar. Die hohe Produktivität in Werken mit Fertigungsteams ist allgemein anerkannt, während die teilautonomen Arbeitsgruppen sich in einer 'Recht-fertigungsposition' befinden. Die häufigsten Argumente gegen eine wirtschaftliche Überlegenheit des Ansatzes der Fertigungsteams sind:

- Während die japanischen Transplants aus der Übertragung der Ergebnisse jahrzehntelanger Erfahrung resultierten, war Uddevalla eine völlige Neuentwicklung.³¹⁶
- Das Werk Uddevalla hatte nur 50 % Auslastung, was die Produktivität beeinträchtigte.³¹⁷

312 Vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 310

313 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 88; Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, a.a.O., S. 40-41; Briegel, K.; Westermann, R.: So funktioniert Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 22

314 Vgl. Shimizu, T.: Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, ..., a.a.O., S. 343; Hesse, R.: Vorwort des deutschen Herausgebers, a.a.O., S. 16

315 Steinkühler, M.: Lean Production ..., a.a.O., S. 73

316 Vgl. Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, a.a.O., S. 57; Adler, P.S.: Time and Motion Regained, a.a.O., S. 102; allerdings wird dieser Vorteil durch massive externe Intervention (begleitende Beratung) in Uddevalla relativiert. Daraus resultierte zwar eine deutliche Steigerung der Produktivität in den ersten Jahren, die jedoch auch am Ende immer noch wesentlich geringer als bei NUMMI und anderen Lean-Werken war (vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Rejoinder to Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, a.a.O., in: Sloan Management Review, 35. Jg. (1994), Heft 2, S. 47).

317 Vgl. Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, a.a.O., S. 57

- Ein Vergleich der Produktivität anhand der Montagezeit greift zu kurz, da Unterschiede zwischen den Unternehmen, Fahrzeugen, Qualität bzw. Passgenauigkeit der angelieferten Teile usw. nicht berücksichtigt werden.³¹⁸
- Bisher konnte nicht nachgewiesen werden, inwieweit Produktivitätsvorteile von Lean Management-Konzepten auf die Fertigungsteams zurückzuführen sind.³¹⁹

Als wirtschaftliche Vorteile von Uddevalla werden des weiteren u.a. die durch die hohe Qualifikation der Mitarbeiter möglichen schnelleren Umstellungen bei Modellwechseln genannt.³²⁰ Hier wird die Überlegenheit der teilautonomen Arbeitsgruppen bei der Qualifikation und beim individuellen Lernen der Mitarbeiter deutlich. Demgegenüber vertreten ADLER und COLE die Auffassung, daß bedingt durch die Standardisierung das 'organisationale' Lernen im Sinne einer schnellen Verbreitung von Optimierungsmaßnahmen oder Automatisierung von Abläufen bei Fertigungsteams größer ist. Die Übertragung von Verbesserungen zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen ist dagegen bei teilautonomen Gruppen schwierig. Zudem werden bei Fertigungsteams auch Detailverbesserungen realisiert, die bei teilautonomen Arbeitsgruppen durch die langen Taktzeiten kaum beachtet werden.³²¹

Negativ auf die oftmals angestrebte kurzfristige Produktivitätssteigerung wirken sich bei teilautonomen Arbeitsgruppen die hohen Kosten für die Einführung aus:³²²

- Verzicht auf Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung;
- häufig größere Umstrukturierungen von Abläufen und Layout des Produktionsbereiches;
- ständiger Erwerb und Weiterentwicklung von Qualifikation (organisatorische und technologische Puffer, die zu Lehrzwecken auch das 'Fehlermachen' gestatten);
- intensive Ausbildung des Personals;
- Notwendigkeit, die Interaktion innerhalb und zwischen den Gruppen oder organisatorischen Einheiten zu entwickeln und zu erhalten.

Zusammenfassend sprechen viele Fakten für eine wirtschaftliche Überlegenheit der Fertigungsteams, allerdings nur bezogen auf repetitive, arbeitsintensive Tätigkeiten wie die Automobilmontage.³²³ ADLER und COLE kommen zu dem Schluß:

318 Vgl. Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, a.a.O., S. 38; Sandberg, A.: Führt die luxuriöse Abweichung ..., a.a.O., S. 12

319 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 43; Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, a.a.O., S. 66-67

320 Vgl. Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, a.a.O., S. 47

321 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 86-92; Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 107

322 Vgl. Cattero, B.: Nicht nur Verschwendung ..., a.a.O., S. 57

323 Vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 87-92; vgl. Adler, P.S.; Cole, R.E.: Rejoinder ..., a.a.O., S. 46

„If Uddevalla's productivity and quality potential were close to NUMMI's, then its human advantages would tip the scale in Uddevalla's favor. [...] NUMMI's quality of worklife, although not ideal, is in the 'acceptable' range as far as workers are concerned.“³²⁴

Inwiefern der letzte Teil dieser Aussage zutrifft, hängt auch von den jeweiligen gesellschaftlichen und strukturellen Rahmenbedingungen ab.

4.2.3.3.5 Rahmenbedingungen

Auch bei den Rahmenbedingungen ähnelt die Diskussion über die verschiedenen Gruppenarbeitskonzepte derjenigen über Lean Management. Dabei werden u.a. die Rolle der Gewerkschaften, kulturelle Unterschiede und gesellschaftlich-wirtschaftliche Rahmenbedingungen (vor allem Arbeitslosigkeit) angeführt.³²⁵ Die spezifischen Rahmenbedingungen führen dazu, daß sowohl der 'schwedische' als auch der 'japanische' Ansatz als Sonderwege zu bezeichnen sind, deren Übertragbarkeit geprüft werden muß. Damit stellt sich die Frage, welche Auswirkungen die Diskussion um die beiden 'Extrempole' der Gruppenarbeit für die Arbeitsstrukturen in Deutschland besitzt. Die Auseinandersetzung mit dieser Frage ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

4.2.4 Konsequenzen der Diskussion über verschiedene Ansätze permanenter Gruppenarbeit für Deutschland

Die Interpretation der MIT-Studie und Erfolgsmeldungen über Lean Management führten dazu, daß auch in Deutschland Gruppenarbeitskonzepte verstärkt diskutiert wurden (vgl. Kap. 4.2.1). Erst mit der Erkenntnis, daß mit der Bezeichnung 'Gruppenarbeit' völlig verschiedene Ansätze verbunden sein können, erweiterte sich die Diskussion über den grundsätzlichen Nutzen von Gruppenarbeit um die Frage nach der Ausgestaltung. Bedingt durch die einseitige Schwerpunktsetzung in bezug auf Human- bzw. Produktivitätsaspekte erkannte man, daß weder der 'schwedische' noch der 'japanische' Ansatz ohne Modifikationen übernommen werden können.³²⁶ Um die Möglichkeit eines spezifisch deutschen Konzeptes einzuschätzen, ist es zunächst erforderlich, die Begründungen für die Bevorzugung von einem der beiden Extrempole der Gruppenarbeit zusammenzu-

324 Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning ..., a.a.O., S. 91

325 Vgl. Cutcher-Gershenfeld, J. et al.: a.a.O., S. 45; Kammel, A.; Groth, U.: Lean Production - Forcierung des Teamkonzeptes im 'schlanken Unternehmen', in: Personal, 44. Jg. (1992), Heft 11, S. 512; Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? ..., a.a.O., S. 94; Henseler, H.: Organisationsprinzip Gruppenarbeit - Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie, in: Bubb, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 144-145

326 Vgl. z.B. Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 12; Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management ..., a.a.O., S. 99

fassen (Kap. 4.2.4.1). Vor diesem Hintergrund wird die Frage nach einem spezifisch deutschen Weg diskutiert (Kap. 4.2.4.2), bevor auf mögliche Varianten der Gruppenarbeit in der deutschen Automobilindustrie und hier vor allem der Montage eingegangen wird (Kap. 4.2.4.3). Aus den Varianten ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte, die Gegenstand von Kapitel 4.2.5 sind.

4.2.4.1 Gründe für eine Adaption des 'schwedischen' oder des 'japanischen' Ansatzes

In Kapitel 4.2.3 wurden u.a. verschiedene Vorteile des 'schwedischen' und des 'japanischen' Ansatzes deutlich, die hier hinsichtlich der Wirkung in Deutschland zusammenfassend betrachtet werden. Dabei ist einleuchtend, daß sich die Argumente für den Ansatz der Fertigungsteams vor allem auf Produktivitätsaspekte konzentrieren, während bei den teilautonomen Arbeitsgruppen Humanisierungsfragen und die gesellschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen dominieren.

□ Gründe für die Bevorzugung teilautonomer Arbeitsgruppen

Die Bezeichnung 'Gruppenarbeit' ist in Deutschland traditionell durch Fragen nach Aufgabenstrukturierung, Zeitsouveränität,³²⁷ Handlungsspielräumen oder Teilautonomie bestimmt. Damit ist Gruppenarbeit ein Ergebnis von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen, während in Japan Gruppenarbeit vor allem als Ansatz zur Personaldisziplinierung (Gruppe ist Träger der Sozialisierung, Sanktionierung und Qualifizierung) betrachtet wird.³²⁸ Vor diesem Hintergrund ist es zumindest fraglich, ob von den Mitarbeitern und den Gewerkschaften dauerhaft eine Form der Gruppenarbeit ohne Berücksichtigung von Humanisierungsaspekten akzeptiert wird. Probleme mit der Akzeptanz von Gruppenarbeit ohne Teilautonomie werden derzeit in Japan deutlich, wo als Reaktion neue Konzepte in Richtung teilautonomer Arbeitsgruppen forciert werden.³²⁹ REHDER weist hier auf folgende Gefahr hin:

„It would indeed be paradoxical if once again it is the Japanese that take Uddevalla's paradigm-shifting system and perfect it over time to realize its potential and flexible new organization and management system to meet the demands of the 21st century.”³³⁰

327 So wurde u.a. die Frage, ob Gruppenarbeit am Fließband möglich ist, schon in den 70er Jahren diskutiert (vgl. Haug, G.: Fließband contra Gruppenarbeit? in: REFA-Nachrichten, 26. Jg. (1973), Heft 6, S. 399-402).

328 Vgl. Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? ..., a.a.O., S. 87

329 Vgl. u.a. Bungard, W.: Vorwort, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, a.a.O., S. XII; Jürgens, U.: Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Kießler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation ..., a.a.O., S. 279; Ulich, E.: Neue Produktionskonzepte ..., a.a.O., S. 196; Kojima, T.: Die zweite Lean Revolution ..., a.a.O., S. 66

330 Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, a.a.O., S. 69

Neben der u.a. durch den Wertewandel geprägten grundsätzlichen Forderung nach einer gewissen Autonomie beim Arbeitshandeln trägt die hohe Qualifikation der Mitarbeiter zu gestiegenen Ansprüchen an die Arbeit bei, denen Fertigungsteams nicht gerecht werden können.

□ Gründe für die Bevorzugung von Fertigungsteams

Für den japanischen Ansatz spricht zunächst die vordergründig größere Produktivität zumindest in der Großserienfertigung. In Abhängigkeit von der Höhe des Produktivitätsvorteils stellt sich gegebenenfalls die Frage nach der Ausgestaltung der Gruppenarbeit überhaupt nicht:

„Erweist sich die Leistungsüberlegenheit [...] als so stark, daß die westlichen Unternehmen mit ihren Lösungen im Wettbewerbskampf nicht überleben können, [...] dann gibt es keine unterschiedlichen Wege, sondern nur einen 'one best way' der Produktions- und Arbeitsorganisation, auf den hin nationaltypische Differenzen konvergieren müssen.“³³¹

Zusätzlichen Auftrieb hat der Ansatz der Fertigungsteams durch das Ende des Volvo-Werkes in Uddevalla erhalten. Unabhängig von den Gründen für die Schließung, die als Scheitern des Ansatzes empfunden wird,³³² fehlt damit ein Modellbeispiel für teilautonome Arbeitsgruppen, mit dem Erfahrungen zur Weiterentwicklung gemacht werden können.³³³

Ein weiterer Vorteil der Fertigungsteams besteht darin, daß vorhandene hierarchische Strukturen weitgehend beibehalten werden können (Vorarbeiter wird zum Teamleiter) und damit der Einführungsprozeß und die weitere Entwicklung durch das Management leichter zu kontrollieren sind sowie der Qualifizierungsbedarf relativ gering ist. Gleiches gilt für die traditionellen Produktionsabläufe am Fließband, die aufrechterhalten werden können.³³⁴ Damit können bestehende tayloristisch geprägte Ziele des Managements einer genauen Planbarkeit und permanenten Überwachung der Abläufe, verbunden mit einer möglichst geringen Abhängigkeit von den Mitarbeitern, fortbestehen.³³⁵

331 Jürgens, U.: Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 267; ähnlich bei Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, a.a.O., S. 250

332 Vgl. z.B. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 49

333 Vgl. Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla ..., a.a.O., S. 209

334 Vgl. ebenda, S. 211; Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 344-377; Petereit de López, K. et al.: Meister im Prozeß der Unternehmensentwicklung, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 8; Hirsch-Kreinsen, H.; Ramge, U.: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit, a.a.O., S. 6-12; demgegenüber müssen massive organisatorische Neuerungen wie teilautonome Arbeitsgruppen durch entsprechende Veränderungen der Produktionsgestaltung und der Arbeitsprozesse unterstützt werden (vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 308).

335 Vgl. Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, a.a.O., S. 346

Bedingt durch die jeweiligen Vorteile und Probleme der Ansätze prognostizieren manche Autoren zumindest für große Unternehmen eine weltweite Konvergenz der verschiedenen Arbeitsstrukturen und damit auch der Gruppenarbeit.³³⁶ Diese These wird dadurch gestützt, daß spezifische Ansätze wie die teilautonomen Arbeitsgruppen in Uddevalla oder auch klassische Lean-Ansätze aufgegeben bzw. modifiziert werden. Gründe dafür sind bei den teilautonomen Arbeitsgruppen die Vernachlässigung wirtschaftlicher Aspekte, während bei den klassischen Fertigungsteams Probleme mit den Arbeitsbedingungen zu Veränderungen zwingen.

4.2.4.2 Gibt es einen spezifisch deutschen Weg?

In Deutschland sind weder der 'schwedische' noch der 'japanische' Ansatz in ihrer 'klassischen' Form anwendbar, sondern Kompromißlösungen erforderlich.³³⁷ Die Sinnhaftigkeit einer Übertragung von Merkmalen, die - wenn auch in unterschiedlichem Ausprägung - sowohl bei den Fertigungsteams als auch bei teilautonomen Arbeitsgruppen enthalten sind, ist unstrittig. Dazu gehören unter anderem:

- Integration von indirekten Tätigkeiten in die Gruppen;
- Dezentralisierung von Verantwortung;
- Erweiterung von Arbeitsinhalten für die Beschäftigten;
- Optimierung als integraler Bestandteil der Gruppenaufgaben.

Bei den Unterschieden der Ansätze insbesondere hinsichtlich der Autonomie der Gruppen werden Zwischenlösungen bevorzugt, wobei sich die Frage stellt, ob *die* deutsche Variante existiert.³³⁸ Entscheidend für die Wahl des Gruppenkonzeptes ist die richtige Kombination von hoher Produktivität und möglichst großem Arbeitsinhalt.³³⁹

Eine besondere Bedeutung bei der Ausgestaltung der Gruppenarbeit in Deutschland kommt dem Berufs- und Ausbildungssystem zu. Während die Qualifikation der ausführenden Mitarbeiter sowohl bei den teilautonomen Arbeitsgruppen in Schweden als auch den Fertigungsteams weitgehend auf Angelerntenniveau bleibt und betriebsspezifisch vorgenommen wird, besteht in Deutschland eine deutlich höhere Basisqualifikation, die

336 Vgl. Bamber, G.J.; Simmons, D.E.: Changing Approaches to Work Organizations, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, a.a.O., S. 69; Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, a.a.O., S. 232-233

337 Vgl. z.B. Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 12; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 49; Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla ..., a.a.O., S. 210-211)

338 Staehle, W.H.: Management ..., a.a.O., S. 694; *die* deutsche Variante wird z.B. bei MINSEN (vgl. Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 36) propagiert

339 Vgl. Springer, R.: Neue Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Arbeitsvorbereitung, 29. Jg. (1992), Heft 2, S. 58-59

bisher zu wenig genutzt wurde ('Facharbeiterreserve'³⁴⁰). Allerdings ist im Zusammenhang mit Gruppenarbeit das deutsche Berufsbildungssystem durchaus ambivalent zu bewerten:

„Einerseits unterfüttert berufliche Kompetenz die Aufgabenintegration und macht sie dadurch erst praktisch möglich. Andererseits verfestigt berufliche Kompetenz ein Denken in Kategorien einer prioritären Zuständigkeit, und es ist eben diese zweite Seite von Kompetenz, die heute die Implementation des Integrationsprinzips auf allen Ebenen der Organisation behindert.“³⁴¹

Trotz der durch den 'Berufszentrismus' in Deutschland bestehenden Probleme sollte nach SCHUMANN ET AL. auf die „Reetablierung der Figur des Facharbeiters“³⁴² im Rahmen von Gruppenarbeitskonzepten nicht verzichtet werden. Damit ist allerdings eine Zurückweisung klassischer Fertigungsteams im Rahmen eines Lean Management verbunden, da dort Facharbeit als Verschwendung abgelehnt wird.³⁴³ JÜRGENS und auch SCHUMANN nennen vor diesem Hintergrund verschiedene Ansatzpunkte einer deutschen Variante der Gruppenarbeit in der Automobilindustrie:³⁴⁴

- Facharbeiter im Gegensatz zu Angelernten bei 'schwedischem' und 'japanischem' Ansatz;
- Arbeitsorganisation in der Regel partiell losgelöst vom Fließband;
- Arbeitsbereicherung im Vergleich zum Fließband, Taktzeiten deutlich unterhalb einer Stunde;
- Tendenz hin zu gemischten Gruppen (unterschiedliche Qualifikation und Bezahlung);
- Autonomie der Gruppen liegt zwischen 'schwedischem' und 'japanischem' Ansatz;
- große Unterschiede bezüglich der Selbststeuerung der Gruppen und damit der Rolle von Gruppensprecher/Teamleiter und Unterem Management.

Letztlich kann die Fragestellung dieses Kapitels, ob eine spezifisch deutsche Variante der Gruppenarbeit existiert, nicht definitiv beantwortet werden. Neben vielfältigen Gemeinsamkeiten gibt es auch gewichtige Unterschiede. Daher werden im nächsten Kapitel verschiedene mögliche Ansätze permanenter Gruppenarbeit in Deutschland angeführt.

340 Vgl. hierzu u.a. Bunk, G.P. et al.: Zukunft der Facharbeit, Köln 1995, S. 16; Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production ..., a.a.O., S. 142-143

341 Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden ..., a.a.O., S. 613; vgl. dazu auch Georg, W.: Lean Production ..., a.a.O., S. 167-168

342 Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, a.a.O., S. 411

343 Vgl. Georg, W.: Lean Production, ..., a.a.O., S. 165; Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution ..., a.a.O., S. 95 (Facharbeit wird dort als 'Handwerksarbeit' bezeichnet).

344 Vgl. Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla ..., a.a.O., S. 204; Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, a.a.O., S. 243; Schumann, M. et al.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994, S. 18-19

4.2.4.3 Mögliche Varianten permanenter Gruppenarbeit in Deutschland

In diesem Kapitel wird eine auf die Situation in Deutschland zugeschnittene Differenzierung der klassischen Gruppenarbeitsansätze vorgenommen. Diese orientiert sich an bestehenden zweidimensionalen Abgrenzungen, wie sie von BERGGREN³⁴⁵ und SCHUMANN ET AL.³⁴⁶ vorgenommen wurden. Im folgenden werden als Dimensionen die 'arbeitsorganisatorische Teilautonomie' und die 'technische Teilautonomie' unterschieden, womit in Deutschland häufig zu beobachtende Trennung zwischen diesen Autonomieausprägungen Berücksichtigung findet.³⁴⁷ Die arbeitsorganisatorische Teilautonomie entspricht dem Grad der Selbstorganisation. Dabei wird unterschieden in

- *geringe Selbstorganisation:*
die Gruppe hat bedingt durch externe Eingriffe (systemimmanent oder durch die betriebliche Führungskraft) oder durch eine starke Gruppenleitung (z.B. ernannter Teamleiter) nur geringe Spielräume;
- *mittlere Selbstorganisation:*
die Gruppe hat bei Fragen der internen Koordination eine gewisse Eigenständigkeit (zumindest Mitspracherecht bei der internen Führung, Arbeitsverteilung, Job Rotation, Schichtplanung, ...);
- *hohe Selbstorganisation:*
die Gruppe kann in einem festgelegten Rahmen eigenständig handeln und besitzt Ergebnisverantwortung.

Bei der technischen Teilautonomie steht die Frage nach der Determinierung des Produktionsablaufes durch einen starren Arbeitstakt und damit der eigene Gestaltungsspielraum bei der Arbeitsausführung im Vordergrund. Hier unterscheidet man zwischen getakteter Produktionssteuerung und ungetakteter Produktionssteuerung sowie zwischen kurzzyklischen und langzyklischen Tätigkeiten.³⁴⁸ Als weitere Steuerungsparameter werden Systemsteuerung, Meistersteuerung und Selbststeuerung differenziert:

345 BERGGREN unterscheidet zwischen den Dimensionen 'Organisation und Entscheidungsgrad' und 'Produktionsgestaltung' (vgl. Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 97-105). Das Modell ist speziell auf die schwedischen Verhältnisse zugeschnitten. Eine breitere Anwendung ist u.a. aufgrund der Annahme einer positiven Korrelation von Autonomie und der Integration indirekter Aufgaben in den Produktionsprozeß nicht möglich (vgl. ebenda, S. 105).

346 SCHUMANN ET AL. differenzieren in Organisationsgestaltung/Niveau der Selbstorganisation (vertikale Erweiterung) und Produktionsgestaltung/Arbeitszuschnitt als horizontale Erweiterung (vgl. Schumann, M. et al.: Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau ..., a.a.O., S. 22-25).

347 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme ..., a.a.O., S. 30; demgegenüber besitzen die 'klassischen' teilautonomen Arbeitsgruppen sowohl arbeitsorganisatorische als auch technische und die 'klassischen' Fertigungsteams weder arbeitsorganisatorische noch technische Teilautonomie. Damit wird auch hier die Stellung der beiden Ansätze als Extrempole deutlich.

348 Damit ist eine Vereinfachung verbunden, indem eine Korrelation von Taktung und kurzen Arbeitszyklen angenommen wird. Berücksichtigt werden müßte weiterhin, daß durch eine Taktung des

- *Systemsteuerung:*
Wesentliche Vorgaben für den Produktionsablauf werden von außerhalb der Arbeitsstrukturen festgelegt. Auch kurzfristig bestehen nur begrenzte Dispositionsspielräume. Die Vorgaben werden innerhalb der Arbeitsstruktur nicht als personale Macht bzw. Willkür eines Vorgesetzten oder einer Abteilung empfunden, sondern als Ergebnis eines von vielen Parametern (z.B. Kundennachfrage, Absatzprognosen, Lagerbestand, ...) abhängigen Planungsprozesses;
- *Meistersteuerung:*
Innerhalb der Arbeitsstruktur bestehen gewisse Steuerungsfreiräume, die aber vor allem den betrieblichen Führungskräften zugute kommen;
- *Selbststeuerung:*
Innerhalb der Arbeitsstruktur gibt es Steuerungsfreiräume, die von den Gruppen in Eigenregie genutzt werden können.

Die in Kapitel 4.2.4.2 angeführten konzeptunabhängigen Gestaltungsmerkmale aktueller Ansätze permanenter Gruppenarbeit (Integration indirekter Tätigkeiten, Optimierung als Gruppenaufgabe, regelmäßige Gruppengespräche, Job Rotation) bedürfen keiner expliziten Berücksichtigung mehr, weil sich hieraus für die betrieblichen Führungskräfte gleichartige Konsequenzen ergeben.

Insgesamt ergeben sich sechs verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten (vgl. Abb. 4-21), wobei die klassischen teilautonomen Arbeitsgruppen (Uddevalla; vgl. Kap. 4.2.3.1) und die klassischen Fertigungsteams (NUMMI; vgl. Kap. 4.2.3.2) Extrempole bilden, die in dieser Form in Deutschland bisher nicht realisiert wurden. Da sich eine Taktbindung - verbunden mit kurzzyklischen Tätigkeiten - durch die restriktiven Rahmenbedingungen nicht mit einem hohen Grad an Selbstorganisation vereinbaren läßt und insofern die technische Teilautonomie die Rahmenbedingungen für die organisatorische Teilautonomie determiniert, bleibt dieses Feld unbesetzt.³⁴⁹ Daneben ist darauf hinzuweisen, daß auch diese Abgrenzung einen idealisierenden Charakter besitzt und 'Zwischenlösungen' denkbar sind. So ist beispielsweise das Intrapreneurmodell auch mit getakteten Arbeitsaufgaben denkbar, sofern die betriebliche Führungskraft unmittelbaren Einfluß auf den Arbeitstakt besitzt.

Produktionsflusses nicht automatisch die Arbeitsinhalte verringert werden. So besteht bei Taktzeiten von 15-20 Minuten oder länger (wie z.B. im Volvo-Werk Kalmar oder bei der Lkw- und Omnibusfertigung) eine größere technische Teilautonomie als bei ungetakteten Carrier-Systemen mit einer sehr kurzen Bearbeitungszeit in der Gruppe.

349 Vgl. hierzu Kapitel 2.1.3.1; durch die Festlegung einer technischen Struktur werden gegebenenfalls die Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation eingegrenzt.

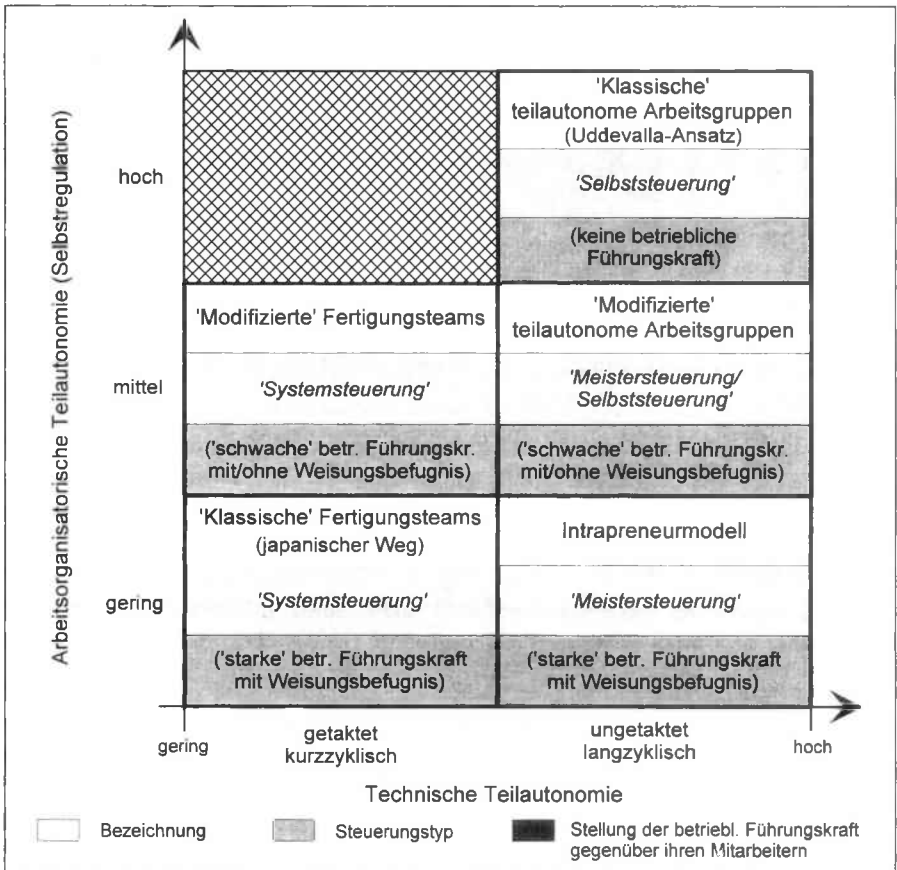


Abb. 4-21: Abgrenzung verschiedener Ansätze der Gruppenarbeit³⁵⁰

Weitere Kriterien zur Charakterisierung der Ansätze lassen sich aus der Gegenüberstellung von Arbeits- und Führungsstruktur bei Fertigungsteams und teilautonomen Arbeitsgruppen (vgl. Kap. 4.2.3.3) entnehmen. Unterschiede ergeben sich hier außer bei der Stellung und den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte vor allem bei folgenden Merkmalen:

- Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe;
- Höhe und Homogenität des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter;

³⁵⁰ Weil bei den klassischen teilautonomen Arbeitsgruppen in Uddevalla die Ebene der betrieblichen Führungskräfte gestrichen wurde, beziehen sich die folgenden Ausführungen zur Stellung betrieblicher Führungskräfte bei klassischen teilautonomen Arbeitsgruppen auf die abgeschwächte Form mit einer ausschließlichen Koordinationsfunktion ohne Weisungsbefugnis.

- gruppeninterne Koordination bzw. Stellung und Aufgaben des Gruppensprechers/ Teamleiters;
- gruppenexterne Koordination;
- Ausgleich von Leistungsschwankungen;
- Ergebnisverantwortung.

Tendenziell lehnen sich Ansätze mit einer geringen technischen Teilautonomie an die Fertigungsteams an, während bei einer hohen technischen Teilautonomie die Konzepte in Richtung teilautonomer Arbeitsgruppen tendieren. Als Ausnahme ist das Intrapreneurmodell³⁵¹ eher den Fertigungsteams zuzuordnen, weil auch hier die technische Teilautonomie innerhalb der Arbeitsstruktur von der betrieblichen Führungskraft wahrgenommen und den Gruppen nur begrenzt Handlungsspielräume eröffnet werden (vgl. Abb. 4-22 und Abb. 4-23).

	Klassische Fertigungsteams	Modifizierte Fertigungsteams	Intrapreneurmodell
Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe	durch Teamleiter	i.d.R. durch Gruppe	offen
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	Angelernte	Angelernte, z.T. Facharbeiter	Angelernte, z.T. Facharbeiter
Homogenität des Qualifikationsniveaus	hoch	mittel	mittel
gruppeninterne Koordination	durch Teamleiter	i.d.R. durch die Gruppe	i.d.R. durch die Gruppe
gruppenexterne Koordination	durch betriebliche Führungskraft	vorwiegend durch Teamleiter	vorwiegend durch betriebliche Führungskraft
Ausgleich von Leistungsschwankungen	durch betriebliche Führungskraft	durch Gruppe	durch betriebliche Führungskraft
Ergebnisverantwortung	betriebliche Führungskraft	Gruppe, z.T. betriebliche Führungskraft	betriebliche Führungskraft

Abb. 4-22: Abgrenzung verschiedener Varianten der Fertigungsteams

³⁵¹ DEUTSCHMANN ET AL. weisen hier darauf hin, daß der Begriff des Intrapreneurs nicht wörtlich im Sinne der vollständigen Übernahme unternehmerischer Verantwortung durch die Führungskraft zu verstehen ist, sondern vielmehr als 'unternehmerische Orientierung' im Sinne eines betriebswirtschaftlich orientierten und funktionsübergreifenden Denken und Handelns (vgl. Deutschmann, C. et al.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg. (1995), Heft 6, S. 441).

	Modifizierte teilautonome Arbeitsgruppen mit Weisungsbefugnis	Klassische teilautonome Arbeitsgruppen mit Koordinationsfunktion
Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe	durch Gruppe	durch Gruppe
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	eher hoch	hoch
Homogenität des Qualifikationsniveaus	mittel	mittel
gruppeninterne Koordination	durch Gruppensprecher	durch Gruppensprecher
gruppenexterne Koordination	durch betriebliche Führungskraft	Gruppensprecher und betriebliche Führungskraft
Ausgleich von Leistungsschwankungen	vorwiegend durch Gruppe	durch Gruppe
Ergebnisverantwortung	Gruppe, z.T. betriebliche Führungskraft	Gruppe

Abb. 4-23: Abgrenzung verschiedener Varianten teilautonomer Arbeitsgruppen

4.2.5 Konsequenzen verschiedener Varianten permanenter Gruppenarbeit für die betrieblichen Führungskräfte

In den letzten Kapiteln wurde deutlich, daß die Einführung von Gruppenarbeit tiefgreifende Auswirkungen auf die betrieblichen Führungskräfte hat, die zum Teil bis zur Abschaffung der gesamten Hierarchieebene reichen können. Bedingt durch die Unterschiedlichkeit der verschiedenen Gruppenarbeitsansätze der Fertigungsteams und der teilautonomen Arbeitsgruppen als Extrempole unterscheiden sich zwangsläufig die Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte.³⁵² Analog zur Ableitung der Folgen neuer Managementkonzepte (vgl. Kap. 4.1.3) sollen auch hier zunächst konzeptübergreifende Auswirkungen betrachtet und anschließend spezifische Aspekte thematisiert werden. Dabei steigt das Ausmaß der Veränderungen von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte tendenziell mit zunehmender Gruppenautonomie,³⁵³ weswegen zunächst Auswirkungen der Fertigungsteams (inklusive Intrapreneurmodell) und anschließend diejenigen der teilautonomen Arbeitsgruppen behandelt werden.

Einen großen Einfluß auf die Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte infolge permanenter Gruppenarbeit besitzt der Einführungsprozeß (vgl. Abb. 4-24). Daher wird auf diesen in einem eigenen Kapitel eingegangen (Kap. 4.2.6).

³⁵² Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 32

³⁵³ Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 85; Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 51

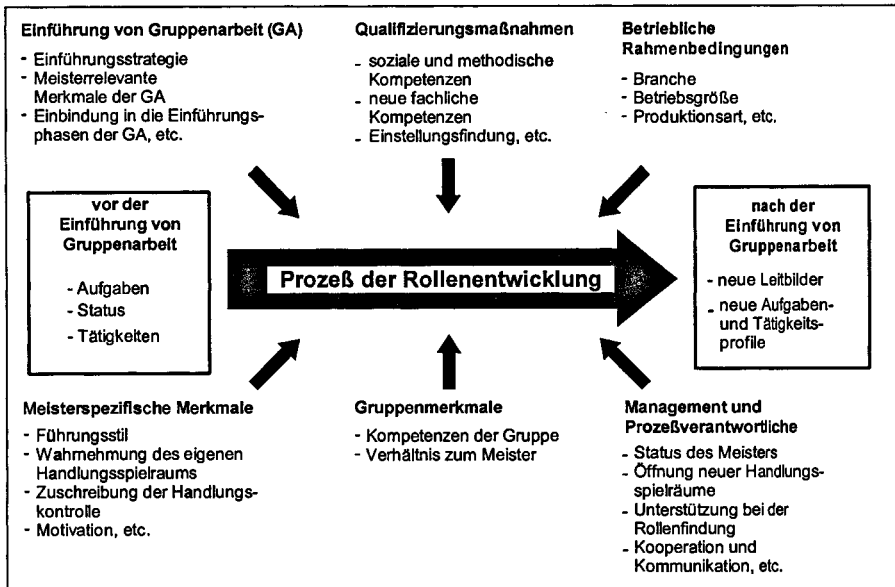


Abb. 4-24: Einflußfaktoren auf die Ausgestaltung der Vorgesetztenposition bei der Einführung von Gruppenarbeit³⁵⁴

4.2.5.1 Generelle Auswirkungen

Veränderungen von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte ergeben sich zunächst unabhängig vom Ansatz der Gruppenarbeit. Diese resultieren aus dem Wandel von Strukturen (Kap. 4.2.5.1.1), woraus Modifikationen der Aufgaben (Kap. 4.2.5.1.2) und der Führung (Kap. 4.2.5.1.3) folgen. In Zusammenhang mit der Diskussion um Gruppenarbeit steht zudem häufig die Meisterebene als Hierarchiestufe in Frage (Kap. 4.2.5.1.4).

4.2.5.1.1 Konsequenzen aus strukturellen Veränderungen

Verschiedene allgemeine Konsequenzen struktureller Veränderungen wurden schon in Abb. 4-2 (S. 158) angeführt, so daß, so daß sich die Betrachtung nun auf zusätzliche gruppenarbeitsbezogene Aspekte konzentriert. Unmittelbar mit Gruppenarbeit ist der Wegfall der Vorarbeiterebene und die Loslösung von einem weitgehend einheitlichen Meisterbild verbunden. In Verbindung mit den oben skizzierten Entwicklungen resultiert

³⁵⁴ Abbildung vgl. Petereit de López, K. et al.: a.a.O., S. 15

daraus die Gefahr, daß die bisherigen Meister potentielle 'Verlierer' bei der Einführung von Gruppenarbeit sind. Im folgenden werden diese Aspekte vertieft.

□ Wegfall der Vorarbeiterebene

Die Vorarbeiterebene, auf deren Besetzung der Meister einen starken Einfluß hatte und die als sein 'verlängerter Arm' fungierte, wird mit der Einführung von Gruppenarbeit gestrichen. Dabei bestehen für den zukünftigen Einsatz ehemaliger Vorarbeiter vier Alternativen:³⁵⁵

1. Abstufung zum direkt produktiven Mitarbeiter (evtl. in anderen Bereichen);
2. Ernennung zum Teamleiter bzw. Ernennung oder Wahl zum Gruppensprecher;
3. Weiterqualifizierung zu Meistern oder für andere höherwertige Funktionen;
4. Versetzung in indirekte Bereiche.

Bei der ersten Variante sind Akzeptanzprobleme seitens der Vorarbeiter zu erwarten, und die dritte und vierte Alternative scheiden in der praktischen Umsetzung aufgrund des Personalabbaus in diesen Bereichen weitgehend aus. Bei der Ernennung ehemaliger Vorarbeiter zum Teamleiter bzw. Gruppensprecher besteht die Möglichkeit, daß die bisherige Hierarchie unter neuer Bezeichnung beibehalten wird und die Autonomie der Gruppe auf die Person des Leiters begrenzt bleibt. Der Teamleiter bzw. Gruppensprecher ist in diesem Fall als informelle Hierarchieebene Bestandteil des Leitungssystems der Organisation und muß übergeordnete Vorgaben gegenüber der Gruppe durchsetzen. Die betriebliche Führungskraft hat nur begrenzten Kontakt zu den einzelnen Mitarbeitern. Falls als Gruppensprecher der ehemalige Vorarbeiter gewählt wird und keine regelmäßige Rotation dieser Position erfolgt, besteht auch hier eine große Wahrscheinlichkeit für das Entstehen einer neuen informellen Hierarchieebene. Dies ist in Hinblick auf die Autonomie der Gesamtgruppe als negativ zu bewerten, vereinfacht allerdings den Umstellungsprozeß für die betrieblichen Führungskräfte, weil bisherige (informelle) Strukturen weitgehend erhalten bleiben.

Wird dagegen ein Gruppensprecher von der Gruppe eingesetzt, ist er primär Repräsentant der Gruppeninteressen auch gegenüber der betrieblichen Führungskraft. Damit muß letztere die Interessen des Unternehmens sowohl gegenüber dem Gruppensprecher als auch den Mitarbeitern durchsetzen.

Letztlich existiert für die zukünftige Rolle der ehemaligen Vorarbeiter, die in der Regel hoch qualifizierte Facharbeiter sind, keine „zufriedenstellende Patentlösung“³⁵⁶ bei der Einführung von Gruppenarbeit.

355 Vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 218

356 Ebenda, S. 219

❑ Kein (weitgehend) einheitliches Meisterbild mehr

Im Gegensatz zu der auch überbetrieblich weitgehend einheitlichen Stellung und den Aufgaben des Meisters als Arbeitskrafttypus in tayloristischen Strukturen (vgl. Kap. 3) ergeben sich bei Gruppenarbeit vielfältige Möglichkeiten der Rollengestaltung. So formulierten EMERY und THORSUD schon 1964 verschiedene Alternativen für die neue Rolle des Meisters bei Arbeitsgruppen:

- „1. Eine Möglichkeit ist, daß der Meister sich hauptsächlich mit der Koordination zwischen seiner eigenen Abteilung und angrenzenden Abteilungen befaßt. Mit anderen Worten, er könnte Informationsquelle und Planer werden. Von Zeit zu Zeit könnte er als der gemeinsame Führer der Abteilung handeln, wenn es darum geht, wichtige unvorhergesehene Probleme zu lösen, die plötzlich auftreten, und die andere Personen oder Gruppen nicht bewältigen können.
2. Eine andere Möglichkeit ist, daß der Meister sich vor allem um Fragen der Schulung und Personalverwaltung auf Abteilungsebene kümmert.
3. Eine dritte Möglichkeit ist, daß der Meister hauptsächlich zum technischen Assistenten wird, vielleicht mit besonderer Verantwortung für lokale Instandhaltung oder lokale Qualitätskontrolle.
4. Eine vierte Möglichkeit ist, daß der Meister weiterhin die meisten oben erwähnten Aufgaben kombiniert; doch dies bedeutet, daß er auch künftig in einer traditionellen Organisationsstruktur arbeitet. In Anbetracht der anderweitigen Veränderungen, die in der modernen Industrie unvermeidlich eintreten werden, würde seine Position in diesem Falle zunehmend schwächer und unklarer.
5. Eine fünfte Alternative ist, daß der Meister sich zunehmend in die Arbeitergruppe integriert und sowohl an der Produktion als auch an Führungsaufgaben mitwirkt.“³⁵⁷

Auch bei der Abgrenzung verschiedener möglicher Realisierungsformen der Gruppenarbeit in Deutschland (vgl. Kap. 4.2.4.3) wurden diverse Rollen des ehemaligen Meisters deutlich, für die zudem eine Vielzahl von Bezeichnungen existieren.³⁵⁸ Daraus folgt, daß der Meister als gesellschaftlicher Arbeitskrafttypus bei den verschiedenen Gruppenarbeitsansätzen an Bedeutung verliert, u.a. mit nachstehenden Konsequenzen:

- Die Vielzahl der möglichen Aufgaben und Rollen und damit auch Anforderungen lassen sich nicht mehr in einem einzigen Ausbildungsgang wie demjenigen des Industrie-

357 Vgl. Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 166

358 Vgl. z.B. Seidl, U.; Süthoff, M.: Vom Antreiber und Anweiser zum Paten und Partner - Chancen und Risiken heute, in: Süthoff, M. (Hrsg.): Unternehmer im Unternehmen - Die neue Rolle des Meisters, Köln 1996, S. 12-13; KOPP und WINTHER haben verschiedene Bezeichnungen zusammengestellt: Motivator, Coach, Moderator, Intrapreneur, Gruppenbetreuer, Prozeßbegleiter, Kooperationspartner, Koordinator, operativer Prozeßmanager, Personalentwickler, Berater, Unternehmer im Unternehmen, Sozialexperte, neue Führungskraft, Vermittler, Schnittstellenbetreuer; zudem Fertigungsgruppenleiter, Inselkoordinator usw. (vgl. Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle, in: Arbeit, 5. Jg. (1996), Heft 3, S. 339).

meisters vermitteln. Dies macht eine betriebsspezifische Qualifizierung entsprechend dem Gruppenarbeitskonzept des Unternehmens erforderlich, welche nicht unbedingt eine abgeschlossene Meisterausbildung als Basis benötigt. Dadurch wird auch der Wert des Qualifikationstypus 'Meister' herabgesetzt.

- Die Gefahr, daß die Industriemeisterausbildung in eine 'Sackgasse' mündet, wächst, wodurch die Attraktivität der 'klassischen' Facharbeiterkarriere weiter sinkt.
- Die überbetriebliche Flexibilität des Meisters, die ohnehin relativ gering ist, wird weiter reduziert, da die Aufgaben nicht vergleichbar sind. Die Tätigkeiten der betrieblichen Führungskräfte ähneln daher immer stärker denjenigen von Akademikern, die basierend auf einer breiten Grundbildung in der Lage sein sollten, sich das erforderliche betriebsspezifische Wissen selbständig anzueignen.

□ Meister als potentieller Verlierer bei der Einführung von Gruppenarbeit

Die skizzierten Konsequenzen durch veränderte Strukturen tragen in Verbindung mit den Auswirkungen von allgemeinen strukturellen, technologischen und personellen Entwicklungen und von neuen Managementkonzepten dazu bei, daß die traditionelle Meisterebene - und auch die Mitarbeiter indirekter Bereiche - als (potentielle) Verlierer von Gruppenarbeitskonzepten gesehen werden. Neben der Verlagerung von Aufgaben in die Gruppen tragen vor allem der Abbau von Hierarchieebenen und die generelle Bestrebung der Reduzierung von Führungspositionen dazu bei, daß zukünftig ein sinkender Bedarf an betrieblichen Führungskräften erwartet wird.³⁵⁹ Zudem ist offen, ob die verbleibenden Stellen für betriebliche Führungskräfte mit bisherigen Meistern besetzt werden. Vor diesem Hintergrund lassen sich die obigen Aussagen zu Widerständen bei der Einführung von umfassendem Qualitätsmanagement (vgl. Kap. 4.1.3.3.4) auf Gruppenarbeitsansätze übertragen. Auch wenn bei aktiver Teilnahme am Veränderungsprozeß durchaus Chancen zur Stärkung der Stellung der Meisterebene vorhanden sind,³⁶⁰ befinden sich die Meister bei der Einführung von Gruppenarbeit (zunächst) in einer 'Verteidigungsposition', aus der heraus sie ihre Notwendigkeit rechtfertigen müssen.

359 Vgl. Sims, H.P.; Manz, C.C.: Challenges to implementing self-managing teams, a.a.O., S. 25; Bühner, R.: Entwicklungslinien zukünftiger Fabrikorganisation - jenseits von Taylor, in: VDI-Z, 128. Jg. (1986), Heft 14, S. 537-538; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 16; Bademer, S.v.; Hilpert, J.: Anthropozentrische Produktionssysteme ..., a.a.O., S. 24

360 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 239; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O., S. 48; „Insgesamt scheint sich eine Erosion der traditionellen Meisterrolle durch die Einführung von Gruppenarbeit sowie eine Ausdünnung der Vorgesetztenebene bei gleichzeitiger Neudefinition der Rolle der operativen Führungskräfte abzuzeichnen. Im Rahmen dieser Neudefinition besteht jedoch die Möglichkeit, die Abgabe von Funktionen an die Gruppen durch die Übernahme von Kompetenzen aus übergeordneten Bereichen, indirekt produktiven Abteilungen und zentralen Stäben mehr als auszugleichen - insbesondere dann, wenn die Linienpositionen auf Kosten der indirekten Bereiche gestärkt werden" (ebenda, S. 28-29).

4.2.5.1.2 Konsequenzen aus veränderten Aufgaben

Durch die beschriebenen strukturellen Veränderungen infolge der Einführung von Gruppenarbeit verändern sich die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte größtenteils massiv (Ausnahme: klassische Fertigungsteams). Eingriffe in den operativen Produktionsablauf sind nur noch in Ausnahmefällen erforderlich, die traditionelle 'Feuerwehrfunktion' verliert an Bedeutung.³⁶¹ Demgegenüber besitzen die betrieblichen Führungskräfte neben der Verantwortung für Optimierungsaktivitäten in ihrem Bereich verstärkt Vermittlungs- und Schnittstellenfunktionen zwischen „systeminternen Anforderungen und Anforderungen aus der Umwelt der Arbeitsgruppe.“³⁶² Ihre Aufgaben wandeln sich von einer internen, bereichsbezogenen hin zu einer verstärkt externen, auf das Zusammenwirken mit anderen Abteilungen orientierten Ausrichtung.³⁶³ Soziale und methodische Kompetenzen sowie übergreifendes Fachwissen gewinnen gegenüber dem erfahrungsbasierten, auf den eigenen Bereich bezogenen technischen Wissen an Gewicht. Dadurch verlieren die betrieblichen Führungskräfte noch stärker als durch Mechanisierung und Automatisierung von Fertigung und Fertigungssteuerung die bisherige Grundlage ihrer fachlichen Autorität (vgl. hierzu Kap. 3.4 und 3.5). Bestehende Statusunterschiede werden durch parallele Qualifizierungsmaßnahmen vor allem bei Gruppensprechern bzw. Teamleitern zusätzlich in Frage gestellt.³⁶⁴

361 Vgl. z.B. Letize, L.; Donovan, M.: The Supervisor's Changing Role ..., a.a.O., S. 63; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 90-91; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 86; Breisig, T.: Partizipatives Management - Was sind die Schattenseiten? in: Kibler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation ..., a.a.O., S. 45-47; Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 33

362 Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 43; vgl. dazu u.a. auch Kopp, R.; Winther, M.: Ver zweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 337 oder Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 51

363 Daß diese Umstellung problematisch ist, wurde schon 1964 bei EMERY und THORSUD deutlich: „Die Delegation von Autorität und Einfluß wirkt auch andere fundamentale Probleme auf, die möglicherweise des öfteren auf der Ebene der Meister und des mittleren Managements auftreten. Zum Beispiel werden Verantwortlichkeiten und formeller Status eines Meisters unmittelbar berührt, wenn die Verfügung über die lokalen Arbeitsbedingungen in größerem Ausmaß auf teilautonome Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen mit erweiterten Arbeitsaufgaben übertragen wird. In solchen Fällen wird mehr oder weniger automatisch angenommen, daß die Meister sich an die neue Situation anpassen können und daß sie ihre Aufmerksamkeit mühelos von der internen Kontrolle auf die Beziehung zu anderen Abteilungen verlagern können. Wie wir bei den ersten Feldversuchen gesehen haben, entspricht dies aber nicht den Tatsachen. Die Meister finden es sehr schwierig, sich auf einen neuen Zuständigkeitsbereich umzustellen“ (Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 163).

364 Daraus resultierende Probleme im Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Gruppe wurden schon in den 60er Jahren in Skandinavien deutlich: „In der Zellstoff- und Papierfabrik hemmten Statusunterschiede zwischen Arbeitern, Hilfskräften und Meistern den Lernprozeß und die persönliche Entfaltung, die wir zu schaffen versuchten. Statusunterschiede wirkten sich wiederum als beschränkende Faktoren aus, als der Lernfortschritt der Arbeiter ein höheres Niveau erreichte und auf die Autorität der Meister- und höheren Vorgesetztenränge stieß“ (Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 154).

Die Veränderung der Aufgaben erfordert von den betrieblichen Führungskräften neben dem Erwerb von neuem Wissen und neuen Kompetenzen auch zum Teil große Verhaltensänderungen. Da diese Zeit benötigen, entsteht zwangsläufig eine befristete Inkompatibilität der neuen Strukturen mit den Verhaltensweisen aller Beteiligten, welche die Verunsicherung der betrieblichen Führungskräfte vergrößert.³⁶⁵

4.2.5.1.3 Konsequenzen aus der Notwendigkeit veränderter Führung

Das wichtigste aus der Einführung von Gruppenarbeit resultierende Erfordernis ist ein verändertes Führungsverhalten. Obwohl im Rahmen von klassischen Fertigungsteams auch restriktive Führungsstile möglich sind (vgl. Kap. 4.1.2.4), wird in der Regel ein partizipatives Verhalten gefordert.³⁶⁶ Zentrale Bedeutung kommt damit der Aufgabe zu, die Rahmenbedingungen für die Leistungserbringung zu schaffen und die innere Stabilität der Gruppe sicherzustellen.³⁶⁷ Die Anforderungen an die Führung entsprechen weitgehend den bei der Betrachtung der Auswirkungen von umfassendem Qualitätsmanagement auf die betrieblichen Führungskräfte (vgl. Kap. 4.1.3.3) erörterten. Des weiteren muß differenziert werden zwischen der Führung und Förderung der Gruppe als Ganzes und von einzelnen Mitarbeitern. Die Schwerpunktsetzung hängt dabei von der Konzeption der Gruppenarbeit ab:

- Wenn die betriebliche Führungskraft als klassischer Vorgesetzter der Gruppe fungiert und damit eine aufgabenorientierte Führungsrolle (vgl. Kap. 4.2.2) einnimmt, steht die Gesamtgruppe im Vordergrund.
- Falls die betriebliche Führungskraft eher als Koordinator fungiert und keine bzw. eine sehr schwache Weisungsbefugnis besitzt, dominieren beziehungsorientierte Führungsfragen und damit das individuelle Eingehen auf einzelne Mitarbeiter.

4.2.5.1.4 Exkurs: Zur Diskussion um die Abschaffung der Meisterebene

Bedingt durch die Delegation einer Reihe von bisherigen Aufgaben an die Gruppen und der Erwartung von Widerständen seitens der Meisterebene bei der Einführung von Gruppenarbeit stellt sich die Frage nach der generellen Notwendigkeit dieser Ebene. Angeregt wird diese Diskussion u.a. durch Musterbeispiele, bei „denen die Hierarchieebene der Meister schlichtweg gekappt wurde.“³⁶⁸

Demgegenüber verwies ALIOTH schon 1980 deutlich darauf, „daß es Vorgesetztenfunktionen gibt, die nicht ohne weiteres von der Gruppe übernommen werden können: die

365 Vgl. Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept ..., a.a.O., S. 125

366 Vgl. Bühner, R.: Führungsaspekte ..., a.a.O., S. 43; Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1819

367 Vgl. Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 33

368 Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 318; vgl. dazu auch Böhmer, R.: Viel Musik, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg. (1995), Heft 23, S. 74-79

Abschirmung von Schwankungen in den Arbeitsanforderungen.”³⁶⁹ Diese Problematik der fehlenden Möglichkeiten der Gruppen zur externen Koordination wird von KEESE konkretisiert:³⁷⁰

- Der innerbetriebliche Status und Einfluß des Meisters ist deutlich höher als der eines Facharbeiters, was sich auf die Position der Gruppen bei bereichsübergreifenden Absprachen negativ auswirkt.
- Wechselnde Ansprechpartner bei rotierendem Gruppensprecher erschweren die übergreifende Zusammenarbeit.
- Ein - ggf. rotierender - Gruppensprecher, der innerhalb seiner Gruppe nicht weisungsbefugt ist, kann nur schwer situationsbedingte Entscheidungen treffen und wird bei übergreifenden Besprechungen kaum als kompetenter Partner akzeptiert werden.
- In der Anfangsphase der Gruppenarbeit fehlen den Gruppen die organisatorischen Kompetenzen.

Als weiteres Argument für die Notwendigkeit externer Führung wird die Gefahr einer Verantwortungsdiffusion in der Gruppe genannt.³⁷¹ Letztlich wird damit das Erfordernis disziplinarischer Führung der Gruppen deutlich, „doch ist es keineswegs ausgemacht, daß diese Aufgabe unbedingt von einem Meister wahrgenommen werden muß.”³⁷² Vielmehr ist auch eine Substitution durch Ingenieure oder, im Hinblick auf gestiegene soziale Anforderungen, durch ‘betriebliche Sozialarbeiter’³⁷³ denkbar. Dem stehen allerdings verschiedene Argumente entgegen:³⁷⁴

- Wegfall von Aufstiegspositionen für Facharbeiter;
- fehlende Erfahrung bei jungen Akademikern;
- in der Regel fehlende Bereitschaft der Ingenieure zur dauerhaften Schichtarbeit und fallweisen Mitarbeit in der direkten Produktion;
- Qualifizierungsmaßnahmen zur Personalführung bei Meistern und Ingenieuren gleichermaßen erforderlich;
- höhere Akzeptanz der Meister bei Mitarbeitern der ausführenden Ebene.

369 Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 132

370 Vgl. Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 358-359

371 Vgl. Schmidt-Salzer, J.: Massenproduktion, ..., a.a.O., S. 1875; Klein, J.A.; Posey, P.A.: Wie reagieren Meister auf neue Führungsmethoden?, in: Harvard Business Manager, 9. Jg. (1987), Heft 2, S. 28; KLEIN und POSEY formulieren dies mit der Erkenntnis: „Jede Mannschaft braucht einen Kapitän” (ebenda).

372 Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 45

373 Vgl. Büch, H.: Der Meister in Betrieb und Verwaltung - Arbeitssituation und berufliche Entwicklung, in: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Düsseldorf 1987, S. 26

374 Vgl. dazu auch Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister in der Lean Production, Duisburg 1995, S. 16-17; Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 2), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 20

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen und praktischer Erfahrungen besteht in aktuellen Publikationen eine große Übereinstimmung dahingehend, daß die Ebene der (produktionsnahen) betrieblichen Führungskräfte - mit ganz verschiedenen Bezeichnungen - auch weiterhin erforderlich und hierfür der Qualifikationstypus des Meisters zumindest geeignet ist.³⁷⁵ Daneben sind aber auch Alternativen sowohl für die Besetzung der Ebene der betrieblichen Führungskräfte (z.B. Ingenieure, Techniker) als auch für die bisherigen Meister (z.B. als Serviceteammitglied³⁷⁶) denkbar.

4.2.5.2 Spezifische Auswirkungen von Fertigungsteams auf die betrieblichen Führungskräfte

Bei der Einführung von Fertigungsteams werden bestehende hierarchische Strukturen weitgehend beibehalten, in welche die Ebene der betrieblichen Führungskräfte mit vergleichsweise klar umrissener Stellung eingebunden ist. Die traditionelle Vorgesetztenrolle bleibt hinsichtlich der personellen und organisatorischen Befugnisse in der Regel bestehen bzw. wird sogar ausgeweitet. Auch die externe Koordination wird vorwiegend von den betrieblichen Führungskräften wahrgenommen, verbunden mit der gestärkten Position der Linie gegenüber den indirekten Bereichen ergibt sich hier eine Stärkung ihrer Stellung.

Innerhalb der verschiedenen Ausprägungen der Fertigungsteams bestehen aber auch Unterschiede, weswegen die Konzepte im folgenden getrennt betrachtet werden.

4.2.5.2.1 Klassische Fertigungsteams

Die Rolle der betrieblichen Führungskräfte in klassischen Fertigungsteams (NUMMI-Ansatz) ähnelt am stärksten derjenigen des Meisters in traditionellen tayloristischen Strukturen. Im Rahmen der restriktiven bereichsexternen Vorgaben durch die Systemsteuerung können die betrieblichen Führungskräfte gegenüber ihren Untergebenen frei agieren, d.h., sie haben zumindest Einfluß auf die Einstellung und Entlassung von Mitar-

375 Vgl. Krings, K.; Petereit de López, K.: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? - Die Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten, in: FiR+IAW Mitteilungen, 28. Jg. (1996), Heft 2, S. 11; Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister ..., a.a.O., S. 17; Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 327; Behrens, M. et al.: Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23 (1996), S. 42; Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 337; Steinmetz, W.: Auswirkungen von Gruppenarbeit auf Vorgesetzte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte ..., a.a.O., S. 186

376 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 230-233; dabei wird allerdings zu Recht davor gewarnt, hochqualifizierte Führungskräfte auf 'Koordinatorerstellen' ohne Linienbefugnisse 'abzuschieben': „Besonders fähige Mitarbeiter verlassen den Betrieb und schwächen dadurch in verhängnisvoller Weise gerade die evolutionären bzw. innovativen Kräfte eines Unternehmens. Darüber hinaus tauchen sie nicht selten als 'selbständige' Anbieter teurer Dienstleistungen wieder auf" (Bungard, W.: Lean Management ..., a.a.O., S. 17).

beitern und hinsichtlich Fragen der Entlohnung, Beförderung, Belohnung/Sanktionierung und Qualifizierung häufig Entscheidungsrechte. Bedingt durch die geringe Führungsspanne von ca. 25 Mitarbeitern (3-4 Gruppen mit Teamleiter) besteht die Möglichkeit einer unmittelbaren Führung auch einzelner Mitarbeiter sowie eines direkten Eingriffes in die Arbeitsabläufe. Die betrieblichen Führungskräfte nehmen die Verteilung der Mitarbeiter auf die Arbeitsgruppen vor und besitzen das Recht, in die gruppeninterne Arbeitsteilung zu intervenieren.³⁷⁷

Diese weitgehenden Eingriffsrechte der betrieblichen Führungskräfte in sämtliche Facetten ihrer Bereiche - und damit die Möglichkeit, den Handlungsspielraum ihrer Mitarbeiter vollständig zu beschneiden - korrespondieren mit einer hohen Verantwortung für die Leistungs- und Rationalisierungsergebnisse. Die betrieblichen Führungskräfte sind verantwortlich für die Standardisierung und Optimierung der Abläufe³⁷⁸ und hier fallweise auch in bereichsübergreifende Aktivitäten eingebunden.

Die hohe Ergebnisverantwortung der betrieblichen Führungskräfte relativiert die starke Stellung gegenüber ihren Mitarbeitern, da hier durch den großen Leistungsdruck auf alle Ebenen letztlich eine hohe gegenseitige Abhängigkeit besteht.³⁷⁹ So sind auch die betrieblichen Führungskräfte gezwungen, in Ausnahmefällen am Fließband mitzuarbeiten und ständig die laufende Produktion zu unterstützen. Daraus resultiert u.a. eine Verringerung der sozialen Distanz zwischen den Hierarchieebenen.³⁸⁰

4.2.5.2.2 Modifizierte Fertigungsteams

Die fehlenden oder minimalen Handlungsspielräume der Mitarbeiter bei klassischen Fertigungsteams im Zusammenhang mit der hohen Qualifikation und gestiegenen Ansprüchen der Mitarbeiter in Deutschland erfordern zwangsläufig Modifikationen des Ansatzes.³⁸¹ Dabei bleibt die bisherige Fertigungsstruktur und damit die geringe technische Teilautonomie mit kurzzyklischen, taktgebundenen Tätigkeiten bestehen. Die Modifika-

377 Vgl. z.B. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 84; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 38 u. S. 51; Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 50-51; Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept ..., a.a.O., S. 40-41; Antoni, C.H.: Rationalisierung durch die Einführung von Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 50; Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management ..., a.a.O., S. 96; die große Machtfülle der Gruppenleiter wird u.a. bei Fucini, J.J.; Fucini, S.: Arbeiten für die Japaner, Landsberg/Lech 1993, S. 111-215 deutlich; die Autoren beschreiben hier die Situation im Mazda-Werk in Flat Rock (USA).

378 Vgl. z.B. Shimizu, T.: Wirtschaftliche und humane Aspekte ..., a.a.O., S. 336-341; Berggren, C.: Von Ford zu Volvo ..., a.a.O., S. 38

379 Adler, P.S.: Time and Motion Regained, a.a.O., S. 107; vgl. dazu auch Wilms, W.W. et al.: a.a.O., S. 107

380 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management ..., a.a.O., S. 97; Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, a.a.O., Sp. 547-548

381 Vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 218

tionen konzentrieren sich auf die arbeitsorganisatorische Teilautonomie und hier die Verlagerung von Funktionen der betrieblichen Führungskräfte auf die Gruppen. Die Intention derartiger Maßnahmen wird z.B. bei FLATO deutlich:

„Selbst wenn wir in absehbarer Zeit noch nicht auf das klassische Fließband verzichten können, kann die Arbeit in teilautonomen Gruppen die Fließbandarbeit humanisieren.“³⁸²

Die interne Koordination der Gruppen wird zum Großteil in deren eigene Verantwortung übertragen, die Teamleiter fallweise auch gewählt. Hinsichtlich der Personalfragen (Entlohnung, Beförderung, Qualifizierungsmaßnahmen, ...) werden die alleinigen Entscheidungsrechte der betrieblichen Führungskräfte beschnitten und verstärkt objektive Kriterien herangezogen (z.B. bei Gruppenprämien). Zudem übernehmen die Gruppen zumindest teilweise die Verantwortung für die Leistungsergebnisse.

Mit den Eingriffsmöglichkeiten in die direkte Produktion geht auch der Kontakt der betrieblichen Führungskräfte zu den einzelnen Mitarbeitern zum Teil verloren, Anweisungs- und Kontrollfunktionen werden durch Unterstützungs- und Beratungstätigkeiten ersetzt. Damit wird die Stellung der Führungskräfte im eigenen Bereich stark geschwächt. Bedingt durch eine Reduzierung der bereichsbezogenen Aufgaben ist als Ausgleich eine Erhöhung der Führungsspanne oder die verstärkte Übernahme bereichsübergreifender Aufgaben möglich.

Bei modifizierten Fertigungsteams besteht eine große Gefahr der Streichung der Ebene der betrieblichen Führungskräfte bzw. der Verschmelzung mit der Bereichsebene, zumal der Bedarf an gruppenübergreifender Koordination innerhalb der Arbeitsstruktur bedingt durch die übergeordnete restriktive Systemsteuerung relativ gering ist. Dies kann durch die Ernennung von 'starken' Teamleitern mit hoher Qualifikation (Techniker, Industriemeister), die auch disziplinarische Weisungsbefugnisse besitzen, zusätzlich vereinfacht werden. Dabei besteht allerdings - vor allem, wenn die Gruppen deutlich größer als bei klassischen Fertigungsteams sind (ab ca. 15 Mitarbeitern) - eine gewisse Wahrscheinlichkeit, daß alte Strukturen unter neuem Namen und einem veränderten Führungsstil (auch bedingt durch den Austausch der Führungskräfte) wieder aufgebaut werden.

4.2.5.2.3 Intrapreneurmodell

Das Intrapreneurmodell unterscheidet sich hinsichtlich der beiden skizzierten Varianten der Fertigungsteams vor allem durch die Möglichkeit einer größeren technischen Teilautonomie. Diese kommt aber nicht der Gruppe zugute, sondern wird den betrieblichen Führungskräften übertragen, die auch alleinige Kosten- und Ergebnisverantwortung besitzen. So ergibt sich eine Zusammenführung von hoher Verantwortung und hoher Kompetenz. Betriebliche Führungskräfte fungieren bei diesem Ansatz, der zum Teil auch

³⁸² Flato, E.: Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen, Eschborn 1994, S. 125

als 'neue Meisterwirtschaft' bezeichnet wird, als „Werkstatt-Manager“³⁸³ oder 'Unternehmer im Unternehmen'.³⁸⁴ Damit sind extrem hohe Anforderungen an die betrieblichen Führungskräfte verbunden, was die Führungsaufgaben verdeutlichen:

- „- Führen und Leiten von Mitarbeitergruppen bzw. Teams;
- Vereinbarung von Zielen und Zielkontrollen;
- Qualifizierung der Mitarbeiter in fachlicher, methodischer und kommunikativer Kompetenz;
- Unterstützung der Teamentwicklung in den Arbeitsgruppen;
- Feedbackgespräche mit Gruppen oder einzelnen Mitarbeitern;
- Gestaltung optimaler Arbeitsbedingungen für die Gruppen;
- Kommunikation und Kooperation mit vor- und nachgelagerten Bereichen sowie Fach- und Serviceabteilungen zur Entwicklung gemeinsamer bereichsübergreifender Problemlösungen.

Der Meister wird zum 'Unternehmer vor Ort', der im Rahmen von Zielvorgaben und Zielvereinbarungen durch das Management eigenverantwortlich, kosten- und qualitätsbewußt mit den Gruppen (in der Regel 3-4) den Produktionsprozeß steuert.“³⁸⁵

Hier wird die Gefahr einer massiven Erhöhung der Arbeitsbelastung und auch einer Überforderung der bisherigen Meister deutlich. FAUST ET AL. erwarten daher, daß im Falle der Umsetzung des Intrapreneurmodells die „klassisch ausgebildeten Industriemeister in einen nahezu aussichtslosen Konkurrenzkampf mit Ingenieuren“³⁸⁶ treten. Daneben stellt sich aber auch die Frage, inwiefern das Intrapreneurmodell auf der Ebene der Arbeitsstrukturen überhaupt verwirklicht werden kann.³⁸⁷ Falls diese Position übergeordnet besetzt wird (z.B. im Rahmen einer Umstrukturierung der Organisation in Profit- oder Cost-Center), bestehen bei der Einführung von Gruppenarbeit die anderen für die betrieblichen Führungskräfte aufgezeigten Optionen.

383 Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel ..., a.a.O., S. 130

384 Vgl. Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München 1994, S. 94-96; Flato, E.: Die neue Rolle des Meisters ..., a.a.O., S. 14; Grün, J.: Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation durch Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 6, S. 53; diese unternehmerische Verantwortung des Meisters ähnelt derjenigen in vortayloristischer Zeit.

385 Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 53; ähnlich z.B. bei Kowling, A.: Neue Formen der Arbeitsorganisation, a.a.O., S. 549

386 Faust, M. et al.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie ..., a.a.O., S. 123

387 Vgl. hierzu Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen ..., a.a.O., S. 98

4.2.5.3 Spezifische Auswirkungen von teilautonomen Arbeitsgruppen auf die betrieblichen Führungskräfte

Die Stellung und die Aufgaben betrieblicher Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen werden als äußerst problematisch betrachtet. So stellen MANZ und SIMS fest:

„In unseren Untersuchungen über selbststeuernde Arbeitsgruppen hat sich gezeigt, daß das einzig schwierige Problem bei der Implementierung solcher Arbeitsgruppen die unklare, widersprüchliche Rolle ernannter externer Führungskräfte ist.“³⁸⁸

Bevor auf diese Frage näher eingegangen wird, stehen zunächst externe Führungsaufgaben bei teilautonomen Arbeitsgruppen im Vordergrund, die unabhängig von der Ausgestaltung der Position der betrieblichen Führungskräfte in irgendeiner Form ausgeführt werden müssen. Generell ergeben sich für die betrieblichen Führungskräfte bei der Führung von teilautonomen Arbeitsgruppen verschiedene spezifische Probleme, die danach beleuchtet werden. Die abschließend betrachtete Stellung der betrieblichen Führungskräfte hängt davon ab, ob und gegebenenfalls mit welchen Kompetenzen ihnen die notwendigen Führungsaufgaben übertragen werden. Bei den folgenden Ausführungen liegt der Schwerpunkt auf stabilisierten Gruppen. Die Aufgaben und die Stellung betrieblicher Führungskräfte bei der Einführung von Gruppenarbeit können sich hiervon beträchtlich unterscheiden und werden daher gesondert behandelt (vgl. Kap. 4.2.6).

4.2.5.3.1 Externe Führungsaufgaben bei teilautonomen Arbeitsgruppen

Die Führungsaufgaben bei teilautonomen Arbeitsgruppen unterscheiden sich beträchtlich von den traditionellen Meisterfunktionen, weil die meisten operativen Aufgaben wie die gruppeninterne Koordination, kurzfristige Dispositionsaufgaben und andere indirekte Tätigkeiten in die Gruppen integriert sind.³⁸⁹ Die direkte Führung durch Anweisung und Kontrolle des Arbeitsvollzugs entfällt weitgehend und das Bedürfnis nach externer Führung nimmt ab.³⁹⁰ Interventionen von außen sind nur in Ausnahmefällen erforderlich, die aber nach der Einführungsphase relativ selten sind. Als wesentliche Aufgaben der externen Führung teilautonomer Arbeitsgruppen werden genannt:³⁹¹

388 Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1807-1808

389 Vgl. z.B. Bühner, R.; Pharao, I.: Erfolgsfaktoren integrierter Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 49; Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 51 u. S. 55

390 Vgl. Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 44; Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 164

391 Vgl. z.B. Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 43; Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 46-49; Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel ..., a.a.O., S. 125-129; Grayson, D.: Self Regulating Work Groups - an aspect of organisational change, ACAS/WRU Occasional Paper, Nr. 46, London 1990, S. 9-10; Antoni, C.H.: Konzeption und Wirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen, a.a.O., S. 38; Letize, L.; Donovan, M.: The Supervisor's

- Beratung und Unterstützung der Gruppen;
- Weiterentwicklung der Gruppen;
- gruppenübergreifende Koordination und Grenzregulation.

Diese Aufgaben müssen in irgendeiner Form bewältigt werden, entweder durch betriebliche Führungskräfte mit/ohne (disziplinarische) Weisungsbefugnis oder durch sonstige betriebliche Stellen, falls die ehemalige Meisterebene gestrichen wird.

❑ Beratung und Unterstützung der Gruppen³⁹²

Die Gruppen erfüllen ihre Arbeitsaufgaben so weit wie möglich eigenständig ('Selbstregulation'). Im Gegensatz zur traditionellen, durch Anweisungen geprägten aktiven Rolle müssen die externen Führungskräfte auf Anforderungen der Gruppe reagieren. Um hier quasi als Dienstleister fungieren zu können, sind verschiedene Voraussetzungen erforderlich:

- fachliche Kompetenz der betrieblichen Führungskraft (inkl. Erfahrungswissen);
- methodische und soziale Kompetenz der betrieblichen Führungskraft zur Vermittlung des eigenen Wissens;
- gegenseitiges Vertrauensverhältnis zwischen Gruppe und betrieblicher Führungskraft;
- klar definierte Aufgabenfelder, um eine Konkurrenzsituation insbesondere zwischen der betrieblichen Führungskraft und den Gruppensprechern zu vermeiden.

Die Beratung und Unterstützung der Gruppe bezieht sich sowohl auf fachlich-methodische Belange (technische Fragestellungen, Arbeitsverteilung, Sicherstellung des Produktionsflusses, ...) als auch auf soziale Aspekte (Hilfestellung bei Abstimmungsprozessen innerhalb der Gruppe, Vermittlung bei Konflikten sowohl innerhalb der Gruppe als auch zwischen den Gruppen des Bereiches,³⁹³ ...). Letztlich sollen die Führungskräfte damit zur Sicherstellung der internen Stabilität der Gruppe beitragen.

❑ Weiterentwicklung der Gruppen

Während Beratung und Unterstützung Leistungen sind, die im Bedarfsfall von der Gruppe angefordert werden, ergreifen bei der Weiterentwicklung der Gruppen die externen Führungskräfte die Initiative. Die Weiterentwicklung bezieht sich sowohl auf das technisch-organisatorische als auch auf das soziale Subsystem der Gruppe und wird deshalb von ANTONI als „kontinuierliche Weiterentwicklung des sozio-technischen Systems“³⁹⁴

Changing Role ..., a.a.O., S. 63-64; Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz ..., a.a.O., S. 86

392 In dem General Motors-Werk Saturn, in dem teilautonome Arbeitsgruppen die Arbeitsstrukturen bilden, wurden die betrieblichen Führungskräfte von 'Supervisors' in 'Advisors' unbenannt (vgl. Hancke, B.; Rubinstein, S.: Limits to innovation in work organization, in: Sandberg, A. (Hrsg.): a.a.O., S. 190)

393 vgl. Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 44

394 Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 236

bezeichnet. Zunächst ist dabei die Personalentwicklung der Gruppenmitglieder von Bedeutung.³⁹⁵ Hier sind die externen Führungskräfte u.a. für die Ermittlung des Bildungsbedarfs und Qualifizierungsaktivitäten verantwortlich. Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen können sein:³⁹⁶

- Kenntnisse zur eigenständigen Produktionssteuerung (Selbstabstimmung);
- Anleitung zur Systematisierung und gegenseitigen Vermittlung von Erfahrungswissen;
- Vermitteln von betrieblichen Zusammenhängen mit dem Ziel eines vernetzten Denkens;
- Techniken und Methoden im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses;
- Ansätze zur Konfliktlösung und Streßbewältigung in der Gruppe.

Insbesondere bei den letzten beiden Punkten stellt sich die Frage, ob die traditionellen Meister hierzu in der Lage sind.³⁹⁷ In jedem Fall sind den betrieblichen Führungskräften umfangreiche methodische Kenntnisse zu vermitteln, um die Gruppen entsprechend qualifizieren zu können.

Neben der Förderung der sozialen und methodischen Voraussetzungen für teilautonome Gruppenarbeit ist die Unterstützung bei der technisch-organisatorischen Optimierung Aufgabe der externen Führungskräfte. Dazu gehören u.a. die Initiierung von Problemlösungsprozessen innerhalb der Gruppen und gruppenübergreifend sowie die Verantwortung für die Umsetzung von Rationalisierungsmaßnahmen. Im Rahmen der Förderung der Gruppen sind die externen Führungskräfte auch in Zielvereinbarungsprozesse und die Ergebnismeldung an die Gruppen eingebunden.³⁹⁸ Dabei müssen zunächst bereichsbezogene Ziele konkretisiert und auf die Gruppensituation abgestimmt werden.³⁹⁹ Neben dem Ergebnis der Zielvereinbarungen als Orientierungspunkt für die Gruppen ist der Prozeß der Zielvereinbarung von Bedeutung, da dieser die Kompetenzen der Gruppenmitglieder bei der Umsetzung abstrakter Vorgaben erhöht.

395 Vgl. Kopp, R.; Winther, M.: Ver zweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 332; Grün, J.: Lean Production und Gruppenarbeit: Qualifizierung vor Ort ist gefordert, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 2, S. 97; Bühner, R.; Pharao, I.: Erfolgsfaktoren integrierter Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 49-50

396 Vgl. Grün, J.: Lean Production und Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 103-104; Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1822-1823

397 Teilweise wird vom bisherigen Meister sogar erwartet, daß er als Initiator und Motor von unternehmensweiten Organisationsentwicklungsmaßnahmen tätig wird (z.B. bei Schönhuth, M. et al.: Die ersten Schritte - Der Meister als Motor der Veränderung, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 24-26). Derart utopische Erwartungen erschweren die Stellung des Meisters zusätzlich, da er letztlich versagen muß.

398 Vgl. z.B. Antoni, C.H.: Meister im Wandel ..., a.a.O., S. 46-49; Ruhnau, J.; Völker, S.: Führen durch Zielvereinbarung - Transparente Prozesse und Ergebnismeldungen erschließen Potentiale teilautonomer Arbeitsgruppen, in: FB/IE, 45. Jg. (1996), Heft 5, S. 257-261

399 Vgl. Konradt, U.; Schlee, U.: Offenlegung von Unternehmenszielen in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141 (1994), S. 3-4

□ Gruppenübergreifende Koordination und Grenzregulation

Im Gegensatz zur internen Koordination der Gruppen, die in Eigenregie vollzogen wird, erfordert die externe Koordination Unterstützung von außen. Abstimmungsprozesse zwischen den verschiedenen Gruppen innerhalb eines Produktionsbereiches können - einen bestimmten Reifegrad der Gruppenentwicklung und klare Regelungen vorausgesetzt - weitgehend über die Gruppensprecher abgewickelt werden.⁴⁰⁰ Demgegenüber kann die Einbindung in die Gesamtorganisation sowie in notwendige bereichsübergreifende Maßnahmen nur durch hierarchisch höherstehende Gruppenexterne erfolgen, da nur diese den erforderlichen Überblick und die notwendige Akzeptanz besitzen. Diese zentrale Aufgabe externer Führung wird als Grenzregulation bezeichnet und umfaßt u.a. folgende Tätigkeiten:⁴⁰¹

- Schaffen der Voraussetzungen für die selbständige Aufgabenerfüllung durch die Gruppen;
- Sicherstellen des notwendigen Inputs an Material und Information;
- Stabilisieren der Rahmenbedingungen für die Gruppenarbeit (diese sollen aus Sicht der Gruppe möglichst konstant bleiben, über Veränderungen muß frühzeitig informiert werden);
- Absichern der Gruppen gegenüber ungerechtfertigten Eingriffen von übergeordneten Ebenen oder indirekten Bereichen (Sicherstellung der Akzeptanz der Gruppenautonomie in der Organisation);
- Absichern der Gruppen gegenüber Störungen, denen diese nicht eigenständig begegnen können;
- Sicherstellen der Definition von Zielen, Normen und Ressourcen für die Gruppe.

Die Grenzbedingungen verändern sich dabei durch Umweltveränderungen ständig, so daß dies eine permanente Aufgabe der externen Führungskräfte ist.⁴⁰² Der Erfolg der teilautonomen Arbeitsgruppen als selbstregulierende Organisationseinheiten hängt in entscheidendem Maße davon ab, inwiefern es dem Management gelingt, diese Funktion der Grenzregulation erfolgreich durchzuführen.⁴⁰³

Falls die Grenzregulation von dem bisherigen Meister als betriebliche Führungskraft ausgeführt wird, bildet dieser einen Puffer zwischen den Gruppen und der Organisation als

400 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 236

401 Vgl. Duell, W.; Alioth, A.: Die veränderte Rolle der Meister, in: Duell, W.; Frei, F. (Hrsg.): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen: Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main 1986, S. 179; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 59; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 51; Grün, J.: Lean Production und Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 97; Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 391; Grayson, D.: Self Regulating Work Groups ..., a.a.O., S. 9-10; Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 160-171; Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 358

402 Vgl. Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 161

403 Vgl. ebenda, S. 159; Alioth, A.: Entwicklung und Einführung ..., a.a.O., S. 133

Systemumwelt. Er ist in erster Linie für die optimale Einbindung der Gruppen in die Umwelt verantwortlich, und Konflikte können sich „in der Regel nur an seiner eigenen Rollenwahrnehmung entzünden wie auch wieder entladen. Er stellt sich damit selbst in einer Weise zur Disposition, wie er solches in der Vergangenheit nie gekannt hatte: Sein (Rollen-)Verhältnis zur Gesamtgruppe wird zur Intervention ins System. Das persönliche Risiko, ‘durchzufallen’, ist dabei enorm.“⁴⁰⁴ Hier wird ein Aspekt der Problematik der Rolle betrieblicher Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen deutlich, der im nächsten Kapitel vertieft wird.

4.2.5.3.2 Problematik der Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen

Die betrieblichen Führungskräfte haben bei teilautonomen Arbeitsgruppen nur noch mitteilbaren Einfluß auf die Leistung(-serbringung) der Gruppe. Die interne Koordination als wichtige Aufgabe, die zudem einen hohen Zeitaufwand erforderte und die Stellung im eigenen Bereich prägte, geht bis auf Ausnahmesituationen verloren:

„Dem bisherigen Vorgesetzten bleibt nur die Schaffung der Voraussetzungen dafür, daß die Selbststeuerung störungsfrei verläuft, das heißt die Sicherung des Input und der von außen zu leistenden Dienstleistungen.“⁴⁰⁵

Die betrieblichen Führungskräfte haben daher nur relativ geringe Eingriffsmöglichkeiten in den Produktionsablauf und wenig Einflußmöglichkeiten auf die Ergebnisse. Folgerichtig wird daher in der Konzeption auch die Ergebnisverantwortung der Gruppen hervorgehoben; allerdings bleibt die Frage offen, wie sich dies in der praktischen Umsetzung mit dem bisherigen, mit traditionellen Hierarchievorstellungen und Anschauungen vertrauten Management auf allen Ebenen realisieren läßt.⁴⁰⁶ Hier ist die Gefahr unübersehbar, daß bei der Ebene der betrieblichen Führungskräfte Kompetenz und Verantwortung auseinanderfallen. Konflikte mit den Gruppen und vor allem den Gruppensprechern sind vorprogrammiert.⁴⁰⁷

Wenn dagegen die betrieblichen Führungskräfte die ihnen zugeordneten Führungsaufgaben erfolgreich ausführen und die Selbstregulation der Gruppe funktioniert, stellt sich verstärkt die Frage nach ihrer Daseinsberechtigung (Gefahr der ‘Selbstrationalisierung’). Die betrieblichen Führungskräfte teilen damit die Problematik der indirekten Bereiche:

404 Ernst, F.: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 65

405 Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 51

406 Vgl. Krings, K.; Petereit de López, K.: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? ..., a.a.O., S. 11

407 Vgl. hierzu auch Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 44; Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 330-331

Je erfolgreicher sie sind, d.h. je weniger Eingriffe erforderlich sind, weil die Gruppen ihre Aufgaben selbständig erfüllen können, desto eher erscheinen sie als überflüssig.⁴⁰⁸

Ein weiterer problematischer Aspekt der Rolle der betrieblichen Führungskräfte besteht darin, daß diese bedingt durch die Verlagerung vieler Funktionen in die Gruppen verstärkt bereichsübergreifende Aufgaben wahrnehmen sollen. Im Zuge eines allgemeinen Hierarchieabbaus ist allerdings nicht zu erwarten, daß hier den betrieblichen Führungskräften 'freiwillig' neue Aufgaben übertragen werden, denn auch übergeordnete Ebenen und die indirekten Bereiche müssen ihre Existenz rechtfertigen. Falls keine klare Zuordnung neuer Aufgaben vorgenommen wird, sind die Verunsicherung der betrieblichen Führungskräfte und Konflikte auch hier vorprogrammiert.⁴⁰⁹ Dann ist zu erwarten, daß ein Teil der betrieblichen Führungskräfte versucht, sich wieder im eigenen Bereich Aufgaben 'anzueignen', bzw. diese während der Einführungsphase der Gruppenarbeit erst gar nicht an die Gruppen delegieren.⁴¹⁰

Letztlich wird damit die häufig zitierte Sandwich-Rolle der betrieblichen Führungskräfte (vor allem als Meisterebene) deutlich, durch die ihre Position trotz der in Kap. 4.2.5.1.4 genannten Gegenargumente ständig in Frage gestellt wird.

4.2.5.3.3 Stellung der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen

Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte ändert sich massiv, falls sie die skizzierten Führungsaufgaben bei teilautonomen Arbeitsgruppen vollständig übernehmen. Im Gegensatz zu den Aufgaben hängt die Stellung sowohl innerhalb des eigenen Bereiches als auch des Gesamtunternehmens stark von der Frage der disziplinarischen Weisungsbefugnis ab, was im folgenden zu berücksichtigen ist.

□ Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich

Im Rahmen modifizierter teilautonomer Arbeitsgruppen besitzen die betrieblichen Führungskräfte weiterhin eine disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber den Gruppen und bleiben als Hierarchiestufe bestehen. Aus einer konsequenten Dezentralisierung im Unternehmen heraus werden auf die betrieblichen Führungskräfte zusätzliche Personalführungsaufgaben verlagert:⁴¹¹

408 Vgl. Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 44

409 Vgl. z.B. Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 55

410 Diese Möglichkeit skizzieren EMERY und THORSUD: „Wenn Meister und Produktionsmanagement die Selbstverwaltung und Autonomie am Arbeitsplatz nicht unterstützen, werden die üblichen zentralisierten Entscheidungs- und Kontrollprozesse wie bisher beibehalten, ohne Rücksicht auf jegliche ausdrückliche Bereitschaft der Unternehmensleitung, mehr Autonomie zu gewähren“ (Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, a.a.O., S. 168).

411 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 237-238; Grayson, D.: Self Regulating Work Groups ..., a.a.O., S. 9-10

- höherer Einfluß auf Personaleinstellungen und -veränderungen;
- Zuständigkeit für Personalentwicklungsmaßnahmen;
- eigene Budgets z.B. für Qualifizierungsmaßnahmen;
- stärkere Beteiligung an der Entgeltfestlegung (z.B. über Personalbeurteilungssysteme).

Die betrieblichen Führungskräfte erhalten damit zumindest ein 'Grundinstrumentarium', um ihren Mitarbeitern gegenüber disziplinarisch handlungsfähig zu bleiben. Bedingt durch die - ein konzeptgemäßes Verhalten vorausgesetzt - geringen Einflußmöglichkeiten auf die Aufgabenerfüllung durch die Gruppen ist eine Abstimmung der Führungsentscheidungen mit den Gruppen erforderlich. Letztlich entsteht damit ähnlich wie bei Lean-Konzepten eine gegenseitige Abhängigkeit. Aus diesem Bewußtsein läßt sich auf eine beiderseitige Kompromißbereitschaft bei Konflikten schließen.

Diese gegenseitige Abhängigkeit besteht bei klassischen teilautonomen Arbeitsgruppen nicht. Die betrieblichen Führungskräfte als hierarchisch gleichgestellte Koordinatoren können zum 'Spielball' der Gruppeninteressen werden, vor allem, wenn die anfängliche faktische Abhängigkeit von den ehemaligen Führungskräften mit ihrem breiteren Fachwissen und Überblick des Betriebsgeschehens, einem großen Erfahrungsvorsprung und besseren Kontakten zu Vorgesetzten und indirekten Bereichen geringer wird. Die einzige Möglichkeit der Akzeptanzsicherung der betrieblichen Führungskräfte bei den Gruppen besteht außer überlegenem Fach- und Methodenwissen in einer hohen Sozialkompetenz.⁴¹² Nur wenn die Gruppen die Koordinatoren als kompetente und 'ehrliche' Berater ohne verdeckte Führungsabsichten begreifen, hat diese Position 'Überlebenschancen'. In jedem Fall ist bei klassischen teilautonomen Arbeitsgruppen die Stellung der betrieblichen Führungskräfte, sofern sie überhaupt existieren, sehr schwach.

□ Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen

Für die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen ist die Rolle als Linienvorgesetzte mit formaler Weisungsbefugnis noch wichtiger als im eigenen Bereich. Nur als Linienführungskräfte bzw. 'legitime' Vorgesetzte und schwerlich als 'Stabsstellen' können die betrieblichen Führungskräfte ihre Interessen und diejenigen ihres Bereichs gegenüber ihren eigenen Vorgesetzten, anderen Produktionsabteilungen und indirekten Bereichen durchsetzen. Damit besteht die Gefahr, daß weder die Gruppen selbst noch die betrieblichen Führungskräfte eine ausreichende Autorität und Akzeptanz in der Organisation besitzen, um die Interessen ihres Bereiches erfolgreich vertreten zu können.

Daneben wird die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen durch die Art und den Umfang der bereichsübergreifenden Aufgaben beeinflusst. Diese hängen nur mittelbar mit der externen Führung teilautonomer Arbeitsgruppen zusam-

⁴¹² Vgl. Letize, L.; Donovan, M.: The Supervisor's Changing Role ..., a.a.O., S. 64

men. Sie sind vielmehr eine Möglichkeit des Ausgleichs für die Übertragung von internen Koordinationsaufgaben an die Gruppen. Mögliche Aufgaben sind hier die Einbindung bei technischen und arbeitsorganisatorischen Neuerungen (z.B. im Rahmen von Projektgruppen) oder der Einsatz als bereichsübergreifende Trainer. Schwieriger zu realisieren dürften Formen der Einbindung in Entwicklungsaktivitäten, Vertriebsstrategien oder größere Investitionsentscheidungen sein, da hier das erforderliche Fachwissen in der Regel fehlt. Die generelle Schwierigkeit, überhaupt neue Aufgaben zu erhalten, wurde schon in Kapitel 4.2.5.3.2 diskutiert.

4.2.5.4 Vergleichende Betrachtung der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei verschiedenen Gruppenarbeitsvarianten

Im folgenden werden anhand der in Kapitel 2.2.3.3 aufgestellten Kriterien die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei den fünf differenzierten Varianten permanenter Gruppenarbeit betrachtet. In der praktischen Umsetzung sind verschiedene Abweichungen und auch Kombinationen der Ansätze denkbar, was in Kapitel 5.3 thematisiert wird.

4.2.5.4.1 Stellung der betrieblichen Führungskräfte

Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte bei Gruppenarbeit ist abhängig von deren Ausgestaltung. Generell werden Unterstützungs- und Beratungs- sowie Qualifikationsaufgaben hervorgehoben und damit ein Wandel der Funktion dokumentiert. Die betrieblichen Führungskräfte treten damit - außer beim Intrapreneurmodell und teilweise den klassischen Fertigungsteams - den Gruppen weniger als Vertreter des Unternehmens gegenüber, die Produktivitätsinteressen durchzusetzen haben, sondern vielmehr als Vermittler, die den Gruppen bei der Erfüllung der Anforderungen helfen.

□ Stellung im eigenen Bereich

Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich ist bei klassischen Fertigungsteams am stärksten determiniert und ähnelt der bisherigen Meisterrolle in automatisierten Betrieben mit Systemsteuerung. Allerdings besitzen die betrieblichen Führungskräfte hier wie auch beim Intrapreneurmodell eine hohe Kompetenz in Personalfragen und Verantwortung für die Ergebnisse. Beim Intrapreneurmodell ist im Gegensatz zu den Fertigungsteams bedingt durch die fehlende bzw. abgeschwächte Systemsteuerung auch die 'eigene' Autorität der Vorgesetzten hoch. Die betrieblichen Führungskräfte können hier über die Delegation von Kompetenzen und Aufgaben in die Gruppenebenen Selbststeuerungsmöglichkeiten unmittelbar beeinflussen und gemäß ihren Interessen festlegen. Daraus ergibt sich eine starke Stellung der betrieblichen Führungskräfte. Bei modifizierten Fertigungsteams ist die Stellung dagegen meistens schwach, weil zwischen externen Steuerungsvorgaben und Selbststeuerungskompetenzen der Gruppe nur noch

wenig Spielraum besteht. Generell bleiben die betrieblichen Führungskräfte die zentralen Ansprechpartner für Bereichsexterne. Die Qualifikation der betrieblichen Führungskräfte ist in der Regel höher als bei ihren Mitarbeitern, zumal die meisten operativen Aufgaben Angelerntenniveau haben (vgl. Abb. 4-25).

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Klassische Fertigungs-teams	Modifizierte Fertigungs-teams	Intrapreneur-modell
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja	ja	ja
- 'eigene' Autorität	gering	gering	hoch
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	hoch	mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	gering	mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	gering	hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	gering	hoch
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Entscheidung Entscheidung Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	Mitwirkung Entscheidung Entscheidung Entscheidung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	i.d.R. höher	i.d.R. höher	höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	hoch	mittel	hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch	hoch	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	mittel	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel	gering	hoch

Abb. 4-25: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich bei Fertigungsteams

Bei teilautonomen Arbeitsgruppen ist die formale Stellung der betrieblichen Führungskräfte bedingt durch die Verlagerung der internen Koordinationsfunktionen in die Gruppen eher schwach (vgl. Abb. 4-26). Damit bekommt die soziale Stellung, die von der einzelnen Führungskraft, dem organisationalen Umfeld und der Gruppe abhängt, entscheidenden Einfluß.

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Modifizierte TAG mit Weisungsbefugnis	Klassische TAG mit Koordinationsfunktion
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja	bedingt (⇒ Gruppe)
- 'eigene' Autorität	hoch	gering
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	sehr hoch
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	mittel	gering
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	mittel	gering (⇒ Gruppe)
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering (⇒ Gruppe)	gering (⇒ Gruppe)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Entscheidung Mitwirkung	z.T. Mitwirkung z.T. Mitwirkung z.T. Mitwirkung Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	etwas höher	etwas höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	mittel (⇒ Gruppe)	gering (⇒ Gruppe)
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch	mittel (⇒ Gruppe)
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	mittel	gering
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel	gering

Abb. 4-26: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich bei teilautonomen Arbeitsgruppen

□ Stellung im Gesamtunternehmen

Die Stellung im Gesamtunternehmen nach der Einführung von Gruppenarbeit wird von gegenläufigen Einflüssen bestimmt. Generell profitieren die betrieblichen Führungskräfte von der Aufwertung der Linienfunktionen gegenüber den indirekten Bereichen, was zu einer Stärkung ihrer Stellung führt. Auch durch die Einbindung in übergreifende Optimierungsaktivitäten (z.B. im Rahmen von Projektgruppen) werden die Fachkenntnisse und Erfahrungen der betrieblichen Führungskräfte gewürdigt und damit ihre Stellung gestärkt.

Tendenzen zur Schwächung der Stellung sind konzeptspezifisch verschieden. Bei klassischen und modifizierten Fertigungsteams wird die Stellung im Gesamtunternehmen durch die Systemsteuerung geschwächt, da die betrieblichen Führungskräfte nur umsetzendes Organ des 'Systems' sind. Durch die vielfältigen Aufgaben im eigenen Bereich und die Verantwortung für die Gruppenergebnisse bleiben die zeitlichen Ressourcen für die Ausführung übergreifender Aufgaben bei Fertigungsteams begrenzt.

Beim Intrapreneurmodell ist die Stellung auch gegenüber den eigenen Vorgesetzten stark, weil diese nur begrenzten Einblick in den Meisterbereich haben und ein großer Teil der Entscheidungskompetenz konzeptbedingt an die betrieblichen Führungskräfte delegiert wurde. Die folgende Abbildung faßt die Aussagen zusammen.

Stellung im Gesamtunternehmen	Klassische Fertigungs-teams	Modifizierte Fertigungs-teams	Intrapreneurmodell
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmögl. des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>mittel</p> <p>teilweise</p> <p>teilweise</p> <p>mittel</p>	<p>mittel</p> <p>offen</p> <p>offen</p> <p>schwach</p>	<p>gering</p> <p>(fast) keine</p> <p>keine</p> <p>stark</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildung - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>gering</p> <p>hoch</p> <p>gering</p>	<p>gering</p> <p>hoch</p> <p>mittel</p>	<p>hoch</p> <p>hoch</p> <p>mittel</p>

Abb. 4-27: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen bei Fertigungsteams

Bei teilautonomen Arbeitsgruppen resultiert eine Schwächung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen durch die verringerten Kompetenzen im eigenen Bereich. Die betrieblichen Führungskräfte werden nur dann als adäquater Partner in bereichs- und hierarchieübergreifenden Fragen betrachtet, wenn sie auch Entscheidungskompetenzen für ihren Bereich besitzen, bzw. diese ihnen von den Gruppen zugestanden werden. Die Akzeptanz durch die Gruppen im eigenen Bereich wirkt sich damit stark auf die Stellung im Gesamtunternehmen aus. Auch die Übertragung von zusätzlichen Aufgaben an die betrieblichen Führungskräfte wird durch ihre Fähigkeit, teilautonome Arbeitsgruppen mit begrenzten bzw. fehlenden disziplinarischen Möglichkeiten zu führen, beeinflusst. Obwohl die betrieblichen Führungskräfte nominell keine oder nur

begrenzte Ergebnisverantwortung besitzen, tragen sie die Konsequenzen nicht erfüllter Anforderungen mit und werden an den produktionsbezogenen Ergebnissen ihres Bereichs gemessen. Letztlich resultieren daraus eine innerbetrieblich differierende Übertragung von (prestigeträchtigen) zusätzlichen Aufgaben und auch große Unterschiede in der Stellung der betrieblichen Führungskräfte (vgl. Abb. 4-28).

Stellung im Gesamtunternehmen	Modifizierte TAG mit Weisungsbefugnis	Klassische TAG mit Koordinationsfunktion
<p>○ gegenüber indirekten Bereichen (IB):</p> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbef. der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein nein teilweise nein teilweise stark</p>	<p>nein nein teilweise nein nein eher schwach</p>
<p>○ gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>gering i.d.R. keine teilweise mittel</p>	<p>mittel fast alle teilweise schwach</p>
<p>○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildung - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>mittel hoch gering bis mittel</p>	<p>eher gering hoch gering bis hoch</p>

Abb. 4-28: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen bei teilautonomen Arbeitsgruppen

4.2.5.4.2 Aufgaben

Die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte verändern sich bedingt durch die Delegation von Kompetenzen an die Gruppe. Die Sicherstellung des Produktionsflusses verliert zwar nicht an Bedeutung, nimmt aber außer bei klassischen Fertigungsteams hinsichtlich des Zeitaufwands ab. Eine Zunahme des Zeitbedarfes und der Bedeutung besteht vor allem im Aufgabenfeld 'Personalführung', wobei sich die Inhalte unterscheiden können. Bedingt durch die Re-Integration von Qualitätsaufgaben in die Linie nimmt hier der Zeitbedarf trotz der überwiegenden Delegation an die Gruppen zu, zumal die betrieblichen Führungskräfte die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der Tätigkeiten besitzen. Eine generelle Zunahme ist auch beim Zeitbedarf und bei der Bedeutung von Besprechungen zu erwarten, und zwar sowohl innerhalb des eigenen Bereiches als

auch mit anderen Abteilungen. Auch sonstige Tätigkeiten nehmen außer bei klassischen Fertigungsteams an Umfang und Bedeutung zu.

Bei der Art der Ausführung der Aufgaben ergeben sich große Überschneidungen zwischen klassischen Fertigungsteams und dem Intrapreneurmodell. Der Vorgesetzte hat im Rahmen externer Vorgaben in seinem Bereich weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Im Gegensatz zu Fertigungsteams benötigt der Intrapreneur durch seine unternehmerische Orientierung und der damit verbundenen stärkeren betriebswirtschaftlichen Ausrichtung seiner Aufgaben deutlich mehr Zeit für Verwaltung sowie (begreifensübergreifende) Besprechungen, Steuerungsaufgaben u.a. sonstige Tätigkeiten (vgl. Abb. 4-29).

Aufgabenfelder	Klassische Fertigungsteams			Modifizierte Fertigungsteams			Intrapreneurmodell		
	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	E	m	h	M	m	h	E	m	h
Qualitätssicherung	E	h	h	M	h	h	E	m	h
Sicherstellung des Produktionsflusses	E	h	h	z.T. E	m	h	E	m	h
Verwaltungstätigkeiten	M	g	m	M	m	m	E	h	m
Besprechungen	E	m	m	z.T. E	h	h	E	h	h
Technische Fragestellungen	M	m	m	M	m	m	E	m	m
Überwachung von Betriebsmitteln	E	m	h	M	m	m	E	g	g
Sonstige Tätigkeiten	I	g	g	M	h	h	M	h	h
Legende: E: Entscheidung - M: Mitwirkung - I: Information; g: gering - m: mittel - h: hoch									

Abb. 4-29: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei Fertigungsteams

Bei teilautonomen Arbeitsgruppen bestehen große Unterschiede hinsichtlich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte. Bedingt durch die Verlagerung eines Großteiles der traditionellen Meisteraufgaben an die Gruppen ergeben sich vielfältige Möglichkeiten zu Übernahme neuer Aufgabenfelder. Dieser Umstand wurde bei den Aufgabenfeldern 'Besprechungen' und 'sonstige Tätigkeiten' berücksichtigt (vgl. Abb. 4-30).

Aufgabenfelder	Modifizierte TAG mit Weisungsbefugnis			Klassische TAG mit Koordinationsfunktion		
	Art der Ausführung	Zeit- bedarf	Bedeu- tung	Art der Ausführung	Zeitbe- darf	Bedeu- tung
Personalführung	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch
Qualitätssicherung	Mitwirkung	mittel	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidung	mittel	mittel	Mitwirkung	gering	mittel
Verwaltungstätigkeiten	Mitwirkung	mittel	mittel	Mitwirkung	mittel	hoch
Besprechungen	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	mittel	mittel	Mitwirkung	hoch	mittel
Überwachung von Betriebsmitteln	Entscheidung	mittel	mittel	Mitwirkung	mittel	mittel
Sonstige Tätigkeiten	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung	hoch	hoch

Abb. 4-30: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen

4.2.6 Exkurs: Einführung von Gruppenarbeit als spezifische Situation für betriebliche Führungskräfte

Die Einführung von Gruppenarbeit ist ein mehrjähriger Organisationsentwicklungsprozeß, durch den sich sowohl Strukturen als auch Verhaltensweisen verändern müssen. In diesem Prozeß werden die betrieblichen Führungskräfte übereinstimmend als kritischer Erfolgsfaktor genannt.⁴¹³ Gründe hierfür sind einerseits die in der Anfangsphase besonders wichtige Unterstützung der Gruppen und andererseits die Tendenz zum Widerstand, die bei den betrieblichen Führungskräften als besonders hoch eingeschätzt wird. Neben der Bedeutung der betrieblichen Führungskräfte für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit beeinflusst der Implementierungsprozeß deren zukünftige Stellung und Aufgaben entscheidend.⁴¹⁴ Im diesem Kapitel werden - ohne auf Einzelheiten einzugehen - zunächst kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Gruppenarbeit im Hinblick auf die Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte skizziert. Anschließend steht der Wandel ihrer Aufgaben im Einführungsprozeß im Vordergrund.

⁴¹³ Vgl. Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 16; Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 1), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 18; Flachsenberg, U. et al.: Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern, in: Personal, 47. Jg. (1995), Heft 5, S. 230; Krings, K.; Petereit de López, K.: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? ..., a.a.O., S. 11

⁴¹⁴ Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 240; die Problematik, daß eine erfolgreich unterstützte Einführung die Gefahr eines Verlustes der bisherigen Position erhöht, wurde in Kapitel 4.2.5.3.2 schon diskutiert.

4.2.6.1 Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Gruppenarbeit

Für die Vorgehensweise zur Einführung von Gruppenarbeit existiert kein 'one best way', sondern es sind situationsadäquate Vorgehensweisen erforderlich.⁴¹⁵ Zunächst sind als Ausgangspunkte

- ein neues Werk mit neuer Belegschaft (Einführung 'auf der grünen Wiese'),
- ein neuer Bereich bzw. Einrichtungen mit bestehender Belegschaft (aus bestehendem Werk rekrutiert) und
- ein bestehender Bereich und Einrichtungen mit bestehender Belegschaft

zu unterscheiden.⁴¹⁶ Die Einführung von Gruppenarbeit muß in den meisten Fällen in etablierten Produktionsstätten mit den vorhandenen Betriebsmitteln und Mitarbeitern realisiert werden, was wesentlich schwieriger ist als die Neuplanung 'auf der grünen Wiese'.⁴¹⁷

Im Vorfeld der Einführung von Gruppenarbeit ist eine diesbezügliche Entscheidung der Unternehmensleitung und die anschließende Analyse des Unternehmens erforderlich. Danach werden verschiedene Alternativen konzipiert und bewertet, bevor mit der betriebsspezifischen Implementierung begonnen wird.⁴¹⁸ Bedingt durch überlagernde Stückzahl- und Kostenziele werden häufig die für das gewählte Gruppenarbeitskonzept erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt, so daß 'unreine' Konstellationen dominieren. Der Transformationsprozeß gilt als abgeschlossen, wenn eine stabile Konstellation mit fester Rollen- und Aufgabenverteilung erreicht wird, was weitgehend unabhängig von der ursprünglichen Zielsetzung ist.⁴¹⁹

Unabhängig von der gewählten Einführungsstrategie sind einige wesentliche Voraussetzungen zu beachten, die von Ulich schon 1973 formuliert wurden:⁴²⁰

- gründliche Analyse des Ist-Zustandes;
- Vorbereitung und Einführung nur mit den Betroffenen möglich und nicht gegen sie;
- Vorbereitungszeit 1-2 Jahre, pilothafte Einführung sinnvoll;
- Möglichkeit für Betroffene, zur alten Arbeitsform zurückzukehren;
- Lohngarantie für ausreichenden Zeitraum.

415 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 246

416 Vgl. Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 93-98

417 Vgl. Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, a.a.O., Sp. 1821; Seitz, D.: Gruppenarbeit in der Produktion, a.a.O., S. 70; Ambaum, E.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 274

418 Vgl. zur Einführung von Gruppenarbeit u.a. Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 25-101

419 Vgl. Behrens, M. et al.: Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23 (1996), S. 44

420 Vgl. Ulich, E.: Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen, in: Industrielle Organisation, 42. Jg. (1973), Heft 8, S. 357; ähnlich bei u.a. bei Grob, R.: Teilautonome Arbeitsgruppen ..., a.a.O., S. 26-29; Reiß, M.: Erfolgreiche Gruppenarbeit nur via professionelle Einführung, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 9, S. 772-774; Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54

Hier werden verschiedene Erfolgsfaktoren bei der Einführung von Gruppenarbeit deutlich, welche die Rolle der betrieblichen Führungskräfte beeinflussen und nachfolgend zu betrachten sind:

□ Unternehmensspezifisches Konzept unter Nutzung vorhandener Erfahrungen

Die Unternehmensspezifika und damit auch die bisherige Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte sind zu berücksichtigen.⁴²¹ Das unternehmensspezifische Konzept muß notwendige strukturelle Veränderungen übergeordneter Ebenen einschließen, wobei bisherige Erfahrungen mit derartigen Ansätzen sowohl im eigenen als auch in anderen Betrieben hierzu wesentliche Anhaltspunkte liefern können.⁴²² Um Fehlentwicklungen rechtzeitig erkennen zu können, ist die schrittweise Einführung mittels Pilotprojekten sinnvoll.⁴²³ Mit der Anpassung des Gruppenarbeitskonzeptes an die spezifischen Rahmenbedingungen variieren auch Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.

□ Projektorganisation

Die Einführung von Gruppenarbeit erfordert einen strukturellen Rahmen. Hier bietet sich eine mehrstufige Projektorganisation (Steuergruppe als Entscheidungsgremium, interdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppe für die Umsetzung, befristete Gruppen für spezifische Fragestellungen) an.⁴²⁴ In die Projektgruppen zur bereichsbezogenen Umsetzung sind auch betriebliche Führungskräfte eingebunden.

□ Prozeßbegleitung⁴²⁵

Der Veränderungsprozeß muß vor allem in bezug auf das Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften von außen (im Sinne einer Prozeßbegleitung) unterstützt werden.

421 Vgl. Briegel, K.; Westermann, R.: So funktioniert Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 24; Ulich, E. et al.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, a.a.O., S. 90

422 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 27; Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 147; Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom ..., a.a.O., S. 11

423 Vgl. Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54; Feggeler, A.; Schumann, R.: Effiziente Einführung von Gruppenstrukturen in der Produktion, in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 6, S. 12; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 241; Ernst, F.: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 65

424 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 243; Rohmert, W.; Weg, F.J.: a.a.O., S. 101; Feggeler, A.; Schumann, R.: Effiziente Einführung ..., a.a.O., S. 13; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 28; Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54

425 Vgl. Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54; Warihay, F.D.: Are Good Facilitators Born or Can They be Developed ?, in: The Journal for Quality and Participation, 15. Jg. (1992), Heft 1/2, S. 60; Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 359-363; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 235-236; Eicker, A. et al.: Der Meister als Prozeßbegleiter, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern ..., a.a.O., S. 140; Flachsenberg, U. et al.: Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern, a.a.O., S. 230

Wesentliche Aufgaben einer Prozeßbegleitung sind die Qualifizierung, Moderation und Konfliktvermittlung im organisatorischen und vor allem personellen Bereich. Dazu müssen die Prozeßbegleiter entsprechende Kompetenzen und Eingriffsrechte besitzen. In diesem Zusammenhang werden vor allem zwei Fragen diskutiert:

- Notwendigkeit unternehmensexterner Prozeßbegleitung der Gruppen;⁴²⁶
- Eignung der betrieblichen Führungskräfte als Prozeßbegleiter (vgl. hierzu Kap. 4.2.6.2).

□ Beteiligung der Mitarbeiter

Die Notwendigkeit einer Beteiligung der Mitarbeiter, beginnend mit einer frühzeitigen Information, bei der Einführung von Gruppenarbeit steht außer Frage. Dies beinhaltet auch die Einbindung des Betriebsrates.⁴²⁷

□ Aktive Unterstützung durch betriebliche Führungskräfte

Die betrieblichen Führungskräfte besitzen durch ihre Schnittstellenfunktion eine Schlüsselrolle bei der Einführung von Gruppenarbeit. Viele der für die Gruppenmitglieder neuen Aufgaben wurden bisher von den betrieblichen Führungskräften ausgeführt, so daß diese ihr Fach- und Methodenwissen weitergeben und die Mitarbeiter unterstützen müssen. Dies ist nur dann gewährleistet, wenn die betrieblichen Führungskräfte aktiv in die Einführung von Gruppenarbeit eingebunden sind und Klarheit über ihre zukünftige Stellung und Aufgaben besitzen.⁴²⁸ Dies bedeutet auch, daß die betrieblichen Führungskräfte nicht als Objekt der Reorganisation verstanden werden, sondern als Subjekt mitgestalten können.⁴²⁹ Die aktive Unterstützung der betrieblichen Führungskräfte hängt u.a. von der Wahrung ihrer Interessen ab.⁴³⁰

⁴²⁶ Argumente für externe Beratung sind die größere Erfahrung und das Vermeiden von 'Betriebsblindheit' (vgl. z.B. Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 50); dem werden u.a. die fehlende genaue Betriebskenntnis, (aus Kostengründen) mangelnde Präsenz vor Ort und die Befristung der Tätigkeit entgegengesetzt (vgl. z.B. Flachsenberg, U. et al.: Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern, a.a.O., S. 230).

⁴²⁷ Vgl. Luczak, H.; Ruhnau, J.: Inselkonzepte ..., a.a.O., S. 36; Luczak, H.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit als strategische Unternehmensentscheidung ..., a.a.O., S. 72; Frieling, E.: Arbeitsstrukturen Gruppenarbeit der Zukunft und ihre Auswirkungen auf die Betroffenen, in: Binkelman, P. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 287-289; Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 49; Reiß, M.: Erfolgreiche Gruppenarbeit nur via professionelle Einführung, a.a.O., S. 772-774; Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht ..., a.a.O., S. 328; Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): a.a.O., S. 89

⁴²⁸ Vgl. z.B. Sims, H.P.; Manz, C.C.: Challenges to implementing self-managing teams, a.a.O., S. 26; Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 1), a.a.O., S. 18; Ernst, F.: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 65; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 235; Flachsenberg, U. et al.: Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern, a.a.O., S. 230; Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54; Byham, W.C. et al.: Power-Teams ..., a.a.O., S. 153

⁴²⁹ Vgl. Petereit de López, K.; Krings, K.; Ruhnau, J.: a.a.O., S. 24

⁴³⁰ Vgl. Duell, W.; Alioth, A.: Die veränderte Rolle der Meister, a.a.O., S. 177

□ Qualifizierung

Alle von der Einführung von Gruppenarbeit Betroffenen (Mitarbeiter, Gruppensprecher bzw. Teamleiter, betriebliche Führungskräfte, Management, ...) müssen zielgruppenspezifisch qualifiziert werden. Dabei stehen weniger fachliche Inhalte im Vordergrund, sondern Aktivitäten zur Förderung des neuen Rollenverständnisses sowie der methodischen und sozialen Kompetenz.⁴³¹ Die Qualifizierungsmaßnahmen sind ein permanenter Bestandteil während und nach der Einführung von Gruppenarbeit. Schulungen, die anfangs durch interne oder externe Trainer erfolgen, sollen Schritt für Schritt von Gruppensprechern und betrieblichen Führungskräften durchgeführt werden.⁴³²

4.2.6.2 Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Im Gegensatz zu strukturellen Veränderungen durch Gruppenarbeit, die ad-hoc realisiert werden können, wandeln sich die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte während der Einführung von Gruppenarbeit ständig (vgl. Abb. 4-31). Dabei sind zunächst nur der Rückgang der 'alten' Aufgaben sowie einführungsspezifische Aufgaben (Förderung der Gruppenautonomie bei der Aufgabenerfüllung) erkennbar. Die Übernahme neuer Aufgaben kann erst zu einem späteren Zeitpunkt beginnen, wenn der Aufwand für die unmittelbare Unterstützung der Gruppen zurückgeht. Die Bewältigung der Aufgabe der Gruppenunterstützung wird zum Bewertungsmaßstab für das Potential der betrieblichen Führungskräfte, an dem sich neue Aufgaben orientieren.

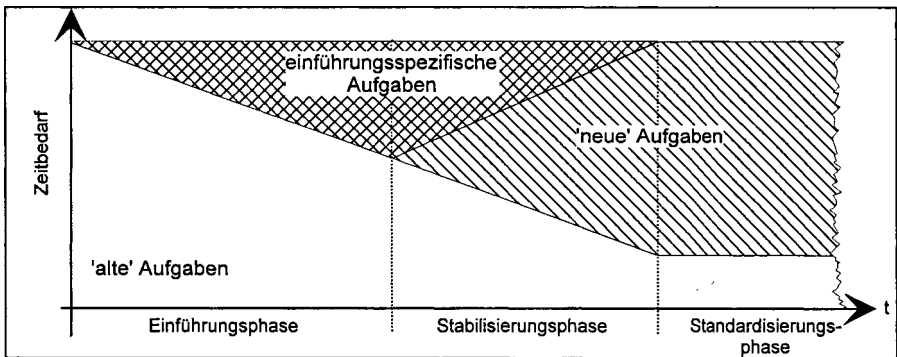


Abb. 4-31: Aufgabenveränderungen der betrieblichen Führungskräfte während der Einführung von Gruppenarbeit

431 Vgl. hierzu z.B. Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, a.a.O., S. 49; Luczak, H.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit als strategische Unternehmensentscheidung ..., a.a.O., S. 72; Frieling, E.: Arbeitsstrukturen Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 287-288; Reiß, M.: Erfolgreiche Gruppenarbeit nur via professionelle Einführung, a.a.O., S. 772-774; Lattmann, C.: Das norwegische Modell ..., a.a.O., S. 55

432 Vgl. Grün, J.: Qualifizierung ..., a.a.O., S. 54

Problematisch ist für die betrieblichen Führungskräfte auch, daß sie selbst noch keine Erfahrung mit ihrer neuen Rolle besitzen, aber andererseits die Gruppenmitglieder bei ihrem Rollenwandel unterstützen sollen. Dies ist besonders schwierig, wenn z.B. im Rahmen von Piloteneinführungen Teile des eigenen Bereiches in Gruppen arbeiten, während andere Teile noch traditionell organisiert sind.⁴³³

Während die fachlich-methodische Unterstützung der Gruppen einheitlich als Aufgabe der betrieblichen Führungskräfte verstanden wird, bleibt ihre Eignung auch für soziale Fragestellungen innerhalb der Gruppen umstritten. Ansatzpunkte hierfür liefert u.a. die Argumentation von FLACHSENBERG und HUNECKE:

„Der Meister bietet sich für diese Aufgaben aufgrund des durch traditionelle Rollenverteilung errungenen Status und der Akzeptanz bei den Mitarbeitern geradezu an. Dabei werden weniger die mit dem klassischen Rollenverständnis verbundenen Qualitäten wie fachliches Wissen, sondern vielmehr Kommunikationsfähigkeit, Mitarbeiterführung und ein Verständnis betriebswirtschaftlicher sowie arbeitsorganisatorischer Sachverhalte gefordert sein.“⁴³⁴

Für eine Besetzung der Position der Prozeßbegleitung mit ehemaligen Meistern werden neben ihrem Status und der Akzeptanz durch die Mitarbeiter - unter der Voraussetzung einer prinzipiellen Eignung und systematischen Qualifizierung⁴³⁵ - u.a. die genaue Kenntnis der Mitarbeiter und des eigenen Bereiches sowie zeitliche Ressourcen durch Wegfall anderer Aufgaben als Gründe genannt.⁴³⁶ Dem stehen als Argumente u.a. entgegen, daß die Meister selbst ähnliche Lernprozesse durchlaufen, häufig das traditionelle Vorgesetztenverständnis verinnerlicht haben und auch nach Qualifizierungsmaßnahmen nicht die erforderliche methodische und kommunikative Kompetenz besitzen.⁴³⁷

Der Einsatz von betrieblichen Führungskräften als Prozeßbegleiter erfordert nach der Einführung von Gruppenarbeit entweder völlig andere Aufgaben oder mündet in eine Koordinationsfunktion ohne Weisungsbefugnis mit den oben skizzierten Problemen.

433 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 235; Flato, E.: Die neue Rolle des Meisters ..., a.a.O., S. 18-19

434 Flachsenberg, U.; Hunecke, R.: Weichenstellung - Der Meister als Prozeßbegleiter, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 10, S. 23

435 Vgl. Feggeler, A.; Schumann, R.: Effiziente Einführung ..., a.a.O., S. 14 sowie zu einem systematischen Qualifizierungskonzept: Eicker, A. et al.: Der Meister als Prozeßbegleiter, a.a.O., S. 144-178

436 Vgl. Feggeler, A.; Schumann, R.: Effiziente Einführung ..., a.a.O., S. 14; Eicker, A. et al.: Der Meister als Prozeßbegleiter, a.a.O., S. 140-141

437 Vgl. Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 362-364

5 Empirische Studien zu Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf betriebliche Führungskräfte

Nachdem im vierten Kapitel Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte auf der Basis der theoretischen Ansätze abgeleitet wurden, stehen im folgenden bisher empirisch nachweisbare Effekte im Vordergrund. Die zentrale Fragestellung in diesem Kapitel ist daher, inwieweit sich neue Managementkonzepte und daraus resultierende veränderte Arbeitsstrukturen auf die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bisher in der praktischen Umsetzung ausgewirkt haben. Dazu werden zwei Untersuchungsfelder herangezogen:

- *Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte:*

Hier stehen bedingt dadurch, daß zu dieser Fragestellung in Deutschland bisher keine Untersuchungen vorgenommen wurden, eigene empirische Studien im Vordergrund.

- *Auswirkungen von Gruppenarbeit (als zentrale Arbeitsstruktur neuer Managementkonzepte) auf die betrieblichen Führungskräfte:*

Zu diesem Themenkreis existieren verschiedene aktuelle Untersuchungen, die im Rahmen einer Metaanalyse beleuchtet werden. Eine eigene empirische Studie ergänzt die Datenbasis.

Die verschiedenen Studien werden im Anschluß an die Beschreibung von Gegenstand und Konzeption der Untersuchung (Kap. 5.1) skizziert. Die Ergebnisse werden herangezogen, um abschließend analog zu Kapitel 3 und Kapitel 4 anhand der in Kapitel 2 erarbeiteten Kriterien Aussagen zu Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten. Abb. 5-1 verdeutlicht den Aufbau dieses Kapitels.

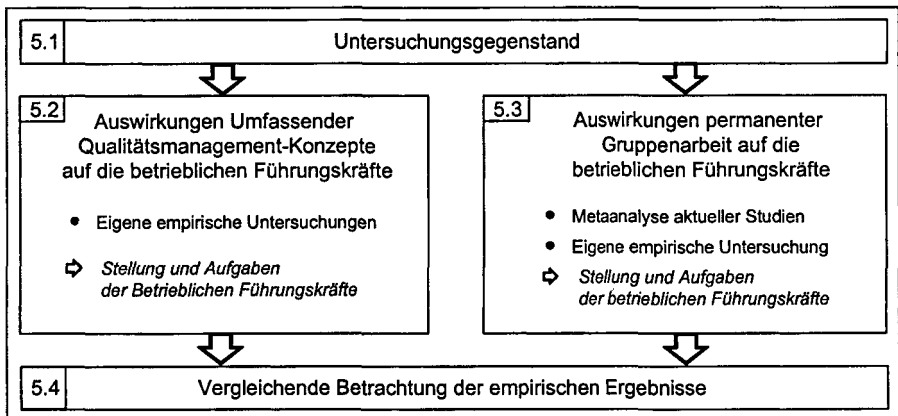


Abb. 5-1: Aufbau des Kapitels 'Empirische Studien zu Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf betriebliche Führungskräfte'

5.1 Untersuchungsgegenstand

5.1.1 Konzeptionelle Vorüberlegungen

Die beiden Untersuchungsfelder der Auswirkungen eines umfassenden Qualitätsmanagements und von Gruppenarbeit auf die betrieblichen Führungskräfte sind in der praktischen Umsetzung durch vielfältige Überschneidungen gekennzeichnet. Der Grund dafür liegt weniger darin, daß Gruppenarbeit auch bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten als Arbeitsstruktur favorisiert wird, sondern in der parallelen Umsetzung mehrerer Managementkonzepte.¹ Wesentlicher Auslöser der Auseinandersetzung mit umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten ist die in vielen Branchen erforderliche Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x,² während Gruppenarbeit als Inbegriff des schlankeren und damit wettbewerbsfähigeren Unternehmens betrachtet wird (vgl. Kap. 4.2.1). Somit werden nicht zwei getrennte Studien durchgeführt, sondern der Gegenstand 'Beobachtete Konsequenzen aktueller Umstrukturierungen auf die betrieblichen Führungskräfte' mit verschiedenen Schwerpunkten beleuchtet. Demzufolge überlappen bzw. ergänzen sich zum Teil die Fragestellungen in den empirischen Erhebungen.

Die eigenen empirischen Untersuchungen werden vor allem bei den Auswirkungen von Gruppenarbeit im Kontext anderer, zur gleichen Zeit durchgeführter Studien betrachtet. Bedingt dadurch, daß die (ersten) Ergebnisse der eigenen Untersuchungen Auslöser der intensiven theoretischen Auseinandersetzung mit dem Themenfeld 'Auswirkungen veränderter Arbeitsstrukturen auf betriebliche Führungskräfte' waren (vgl. Kap. 1), besteht kein unmittelbarer Bezug zwischen den in Kapitel 2 aufgestellten Kriterienkatalogen und den Fragestellungen der Untersuchungen. Ebensowenig sind die eigenen Untersuchungen als Ansatz zur Überprüfung der Ergebnisse von Kapitel 3 und Kapitel 4 zu verstehen, sondern gleichwertiger Analysebaustein, um in Kapitel 6 Konsequenzen abzuleiten. Die Ergebnisse der Studien dienen damit als Anregung für weitergehende Schlußfolgerungen und nicht als Beleg für theoretische Überlegungen.³

Generell ist zu beachten, daß mit derartigen Untersuchungen immer nur Teilaspekte der komplexen betrieblichen Zusammenhänge beleuchtet werden. Damit ist - unabhängig von deren Vorhandensein - der Einblick in die betriebliche Realität begrenzt.⁴ Bei keiner der betrachteten Studien ist zudem eine Repräsentativität gegeben, was von verschiedenen Autoren auch thematisiert wird (vgl. Kap. 5.3.1). Neben Problemen mit der Grund-

1 Vgl. Kapitel 4.2.1 oder auch Kapitel 5.2.2.4.1

2 Vgl. u.a. Engelke, M.; Pföhl, H.C.: QM-Systeme sind extern motiviert, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 39. Jg. (1994), Heft 8, S. 861

3 Ein anderes Vorgehen ist nicht zulässig, weil die Ergebnisse der Studien bekannt sind und damit z.B. zu überprüfende Hypothesen aus diesen abgeleitet würden.

4 Vgl. Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München 1994, S. 11; Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969, S. 5; Simon, H.: Administrative Behavior - A Study of Decision Making Process in Administrative Organization, New York 1960, S. 64-65

gesamtheit und dem Umfang der Erhebungen sind hierfür vor allem folgende Gründe von Bedeutung:

- *Keine Repräsentativität bei der Unternehmensauswahl:*

Sowohl bei den eigenen Untersuchungen als auch den anderen betrachteten Studien standen pragmatische Aspekte bei der Auswahl der Unternehmen im Vordergrund, wie z.B. der bessere Zugang bei Unternehmen, mit denen schon im Rahmen anderer Projekte Kontakte bestanden, regionale Präferenzen (Kostenfaktor) oder zu erwartende Veränderungen (d.h. Unternehmen, deren innovativen Ansätze bekannt sind);⁵

- *Große konzeptionelle Unterschiede innerhalb der Unternehmen und zum Teil innerhalb der Werke:*

Im Rahmen der konkreten Umsetzung zentral entwickelter Strategien sind die Unterschiede zwischen und zum Teil innerhalb der verschiedenen Werke der einzelnen Unternehmen größer als zwischen den Unternehmen. Dadurch können die Veränderungen bzw. der Funktionswandel für die betrieblichen Führungskräfte selbst innerhalb der Betriebe stark unterschiedlich sein.⁶

- *Subjektivität der Aussagen:*

Die Ergebnisse stützen sich auf Befragungen weniger Personen in den verschiedenen Unternehmen. Die Einschätzungen der Befragten werden zwangsläufig durch deren subjektives Erleben und die Ereignisse in ihrem betrieblichen Umfeld geprägt. Es ist daher nicht möglich - und bei den hier betrachteten Untersuchungsergebnissen nicht beabsichtigt, hieraus Vergleiche zwischen verschiedenen Unternehmen abzuleiten.

Zur Erfassung aktueller Veränderungen der Arbeitsstrukturen bedingt durch neue Managementkonzepte wird häufig die Automobilindustrie (Hersteller und Zulieferer) herangezogen. Dies resultiert vor allem aus der Sonderstellung dieser Branche in Rationalisierungsfragen:

- Die Automobilindustrie ist neben der Elektrotechnik/Elektronik die einzige Branche, in der komplexe Produkte in Großserien- bzw. Massenfertigung hergestellt werden und die zum großen Teil tayloristische Strukturen besitzt.
- In der Automobilbranche wurden die 'klassischen' Arbeitsstrukturen (Fordismus, Toyotismus, Volvoismus; vgl. Kap. 2.1.5) perfektioniert. Sie gilt als Paradebranche tayloristisch-fordistischer Betriebsorganisation.⁷

5 Diese Vorgehensweise ist auch vor dem Hintergrund der Problematik, überhaupt geeignete Projektpartner zu finden (vgl. Frieling, E. et al.: Entwicklung von Konzeptionen zur Fertigungssteuerung bei neuen Arbeitsformen, Forschungsbericht HA 80-047(1), Bonn 1980, S. 70-72; vgl. Reindl, J.: Der Meister im industriellen Klein- und Mittelbetrieb. Über die Modernisierung einer betrieblichen Sozialfigur, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 100), verständlich.

6 Dies wurde zum Teil schon bei den in Kapitel 3 skizzierten Studien deutlich (vgl. z.B. Bracke, G. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf 1961, S. 13).

7 Vgl. Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 30

- In der Automobilbranche besteht durch globale Überkapazitäten eine starke Konkurrenz.
- Die MIT-Studie (vgl. Kap. 4.1.1.4), die in Deutschland als Auslöser für Lean Management gilt, wurde in der Automobilindustrie durchgeführt, weswegen in dieser Branche auch zuerst Konsequenzen diskutiert und Veränderungen vorgenommen wurden.
- Die Automobilindustrie besitzt traditionell eine Vorreiterrolle bei neuen Entwicklungen der Arbeitsorganisation.⁸

Vor diesem Hintergrund und gestützt durch die Zielsetzung, aus den Untersuchungen Ansatzpunkte für die zukünftige Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten, steht die Automobilindustrie sowohl bei anderen Studien als auch den eigenen Untersuchungen im Vordergrund. Um die Schlußfolgerungen nicht auf diese Branche eingrenzen zu müssen, wurden ergänzend auch in anderen Branchen Erhebungen durchgeführt.

Bevor die Untersuchungen dargelegt werden, ist es erforderlich, kurz auf die spezifischen Merkmale der Automobilindustrie zu Beginn der 90er Jahre einzugehen.

5.1.2 Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre

Schon seit den 70er Jahren werden in der Automobilindustrie immer wieder Veränderungen der Arbeitsorganisation diskutiert, wobei allerdings die Feststellung von JÜRGENS zu Ablösungstendenzen von fordistisch-tayloristischen Strukturen die Situation Ende der 80er Jahre treffend wiedergibt:

„Im deutschen Kontext gibt es diese Aufbruchsstimmung - aber sie ist außerhalb der Betriebe vielfach lauter zu hören als in den Betrieben.“⁹

Ein Grund dafür, daß neue Ansätze häufig beim Projekt-Status verharren und kaum auf breiter Basis umgesetzt wurden,¹⁰ besteht darin, daß zwar ein 'negatives Leitbild' (im

8 Vgl. z.B. Womack, J.P. et al.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/Main 1991, S. 17; Heidenreich, M.: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 45. Jg. (1994), S. 73; Petereit de Lopéz, K.; Krings, K.: Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten - Die Fortentwicklung eines klassischen Berufsbildes, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 171

9 Jürgens, U.: Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierung in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer, in: Dankbaar, B. et al. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 61

10 Vgl. Springer, R.: Auf dem Weg zur Facharbeiterbranche?, in: Automobil-Industrie, 36. Jg. (1991), Heft 1, S. 47 u. S. 54; Haller, E. et al.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Planung und Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 44. Jg. (1991), Heft 2, S. 70; Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, Berlin 1992, S. 6; Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? - Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Bandemer, S.v. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 87; Experimente gingen in Richtung Automati-

Sinne der Notwendigkeit der Abkehr vom Taylorismus) vorhanden war, aber Ende der 80er Jahre ein 'positives Leitbild' als Orientierungshilfe fehlte.¹¹ Letztlich dominierten vor allem in direkten Produktionsbereichen Anfang der 90er Jahre tayloristische Strukturen.

Seit Ende der 80er Jahre häufen sich Aussagen, die eine Veränderung der Arbeitsstrukturen nicht mehr vorrangig aus Humanisierungsgründen fordern, sondern wirtschaftliche Aspekte in den Vordergrund stellen. Bei zunehmender Sättigung der Märkte - die weltweiten Überkapazitäten der Automobilhersteller wurden Anfang der 90er Jahre auf ca. 20 % geschätzt¹² - und gleichzeitigem deutlichen Kosten- und Produktivitätsrückstand¹³ wurde auch die 'Standortfrage Deutschland' zunehmend thematisiert.¹⁴ Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erhöhten den Veränderungsdruck auf die bestehenden Arbeitsstrukturen. In direkten Produktionsbereichen der Automobilindustrie waren Anfang der 90er Jahre auf der Ebene der Arbeitsstrukturen im wesentlichen vier Personengruppen tätig.¹⁵ Die oberste Ebene bildeten die betrieblichen Führungskräfte. Daneben existierte teilweise eine 'Zwischenebene' mit fachlicher, aber ohne disziplinarische Weisungsbefugnis (in der Regel als Vorarbeiterebene bezeichnet). Die dritte Personengruppe sind die fachlichen Spezialisten, die zwar in die Arbeitsstruktur integriert und den betrieblichen Führungskräften disziplinarisch unterstellt sind, ihre fachlichen Anweisungen aber vorwiegend von indirekten Stellen erhalten.¹⁶

Bei den ausführenden Mitarbeitern als vierte Personengruppe differenzieren SCHUMANN ET AL. basierend auf ihren Studien Ende der 80er Jahre vier Tätigkeitstypen (vgl. Abb. 5-2). Eine zunehmende Bedeutung wurde dabei der Gruppe von Facharbeitern mit

sierung (z.B. Halle 54 bei VW), Humanisierung (Projekte im Rahmen des Programmes 'Humanisierung des Arbeitslebens') und in Richtung japanischer Ansätze (vor allem bei Ford).

- 11 Vgl. Jürgens, U.: Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie, in: WSI-Mitteilungen, 43. Jg. (1990), Heft 9, S. 596; die damals schon bekannten und nur in Fachkreisen diskutierten japanischen Ansätze wurden nicht als 1:1 übertragbare Alternative gesehen (vgl. ebenda, S. 600).
- 12 Vgl. ebenda, S. 596; Roth, S.: Gruppenarbeit in deutschen Automobilbetrieben: Perspektiven aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Dankbaar, B. et al. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit ..., a.a.O., S. 185
- 13 Vgl. z.B. Tropitzsch, H.: Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 1; SPRINGER geht davon aus, daß der Produktivitätsabstand zu Japan Anfang der 90er Jahre zwar nicht 50 % betrug, aber dennoch ein Ausmaß erreichte, das radikale Veränderungen erforderlich macht (vgl. Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 137 (1993), S. 20).
- 14 Vgl. Diekmann, A. et al.: Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie, in: Wirtschaftsdienst, 73. Jg. (1993), Heft 10, S. 507-517
- 15 Diese Einteilung gilt - teilweise mit Modifikationen - auch für andere Industriebranchen.
- 16 Vgl. Roth, S.: Gruppenarbeit in deutschen Automobilbetrieben, a.a.O., S. 191; diese Spezialisten führen indirekte Tätigkeiten aus, die schon vor der Diskussion um neue Managementkonzepte teilweise wieder in die Linie integriert wurden, um zu hohe Verlustzeiten zu vermeiden.

speziellen Zusatzqualifikationen (gehobenes Facharbeiterniveau) zugesprochen, die als 'Systemregulierer' bezeichnet werden.¹⁷

Merkmale	Typ 1 Handarbeiter am/mit dem Produkt	Typ 2 Handarbeiter an Maschinen/ Anlagen	Typ 3 Maschinen-/ Anlagenführer	Typ 4 System- regulierer
technisches Niveau der Herstellung/ arbeitsorganisa- torische Lösung	prämechani- sierte Fertigung	mechanisierte bis teilautomati- sierte Fertigung	hochmechanisier- te Fertigung bei nicht (voll) techni- sierter Prozeßfüh- rung/-steuerung	(teil-)automati- sierte Fertigung; programm- gestützter Prozeßablauf
Charakter der Tätigkeit	unmittelbare manuelle Pro- duktbearbeitung	manuelle Maschinen- zuarbeit	Führen/Steuern des Prozesses	Überwachungs- und Regulations- arbeit

Abb. 5-2: Tätigkeitstypen von Produktionsarbeit in der Automobilindustrie¹⁸

Die Anteile der Tätigkeitstypen auf der ausführenden Ebene differieren in den verschiedenen direkten Produktionsbereichen, was auf die Notwendigkeit einer Unterscheidung zwischen den technologieintensiven Bereichen ('High-Tech-Bereiche' wie mechanische Fertigung und Preßwerk) und den arbeitsintensiven Bereichen ('Low-Tech-Bereiche' wie die Montage) hinweist (vgl. Abb. 5-3).

Die Unterscheidung in High-Tech- und Low-Tech-Bereiche wurde bei der Diskussion um notwendige Veränderungen der Arbeitsstrukturen schon vor der Publikation der MIT-Studie thematisiert. So stand die Notwendigkeit einer verstärkten Aufgabenintegration und Verantwortung in den High-Tech-Bereichen mit hoch qualifizierten Mitarbeitern kaum zur Diskussion, sondern vielmehr Art und Umfang ihrer Realisierung (z.B. Weisungsbefugnis der indirekten Bereiche).¹⁹ Demgegenüber waren in den Low-Tech-Bereichen, die einen Großteil des Produktionspersonals ausmachen,²⁰ kaum Umstruk-

17 Die Systemregulierer als zukünftige 'Schlüsselgruppe' der Produktion erfüllen folgende Funktionen: keine Steuerung der Maschinen, sondern Sicherstellung einer reibungslosen Selbststeuerung; Mitwirkung an oder Durchführung der Programmierung von Maschinen und Anlagen; Überwachung von Maschinen und Prozessen mit dem Ziel, daß Abweichungen oder Störungen rechtzeitig bemerkt, möglicherweise antizipiert und in ihrer Wirkung begrenzt werden; selbständiger Eingriff bei Störungen und deren Behebung; vorbeugende Wartung und Instandhaltung (vgl. Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, in: Soziale Welt, 41. Jg. (1990), Heft 1, S. 61-64). Zu berücksichtigen ist allerdings, daß die Prognosen der wachsenden Bedeutung der Systemregulierung mit der Erwartung einer stark steigenden Computerunterstützung der Fertigung verknüpft waren.

18 Vgl. Schumann, M. et al.: Trendreport Rationalisierung, Berlin 1994, S. 36

19 Vgl. Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, in: Kißler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main 1992, S. 238-240

20 Vgl. u.a. Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte ..., a.a.O., S. 51

turierungen erkennbar.²¹ SCHUMANN sieht für die trotz des Bewußtseins der Veränderungsnotwendigkeit schleppende Umsetzung vor allem zwei Gründe:²²

- Konsens über Notwendigkeit von Gruppenarbeit, aber keine Einigkeit über Ausgestaltung und erzielbare Produktivitätsgewinne;
- Frage des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Beschäftigten ist ungeklärt, da Produktivitätssteigerungen in der Regel unmittelbar mit Arbeitsintensivierung verknüpft sind.

Tätigkeitstypen	Preßwerk	Mechan. Fertigung	Rohbau	Lackierung	Aggregatmontage	Fahrzeugmontage
Handarbeiter am Produkt	3 %	6 %	71 %	87 %	80 %	93 %
Handarbeiter an Maschinen	73 %	64 %	23 %	6 %	11 %	6 %
Maschinen-/Anlagenführer	-	3 %	-	1	-	-
Systemregulierer	24 %	27 %	6 %	6 %	9 %	1 %

Abb. 5-3: Tätigkeitsstrukturen der Produktionsarbeit in der Automobilindustrie 1991²³

Aufgrund dieser Probleme wurde Anfang der 90er Jahre davon ausgegangen, daß es in der Montage in diesem Jahrzehnt zu keiner einschneidenden Ausweitung bandenkoppelter Arbeitsbereiche kommen wird, obwohl sich in verschiedenen Bereichen derartige Lösungen anbieten (Kabelstrang-, Türen-, Cockpit-, Motorenmontage) und durch den Angebotsüberhang an qualifizierten Arbeitskräften eine große 'Manövriermasse' für arbeitsorganisatorische Veränderungen besteht.²⁴

Im Gegensatz zu den Arbeitsstrukturen wurden für die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte um 1990 vor allem bei den Automobilherstellern neue Konzepte entwickelt. Beispielhaft sei hier das Konzept 'Führung im betrieblichen Bereich' der Daimler Benz AG angeführt, das im Sommer 1989 verabschiedet wurde.²⁵ Kernaspekt dieses Program-

21 Vgl. ebenda, S. 49-50; Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, in: WSI-Mitteilungen, 47. Jg. (1994), Heft 7, S. 407

22 Vgl. Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, a.a.O., S. 241-242

23 Abbildung vgl. ebenda, S. 77

24 Vgl. Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte ..., a.a.O., S. 51 oder Wehner, T. et al.: Von der Linie zur Box und zurück - eine empirische Analyse eines Boxenarbeitssystems in der Automobilindustrie unter dem Blickwinkel der Verschränkung von Planungs- und Erfahrungswissen, Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 102, Bremen 1982, S. 40

25 Vgl. Kämmerle, W.: Meister in gestärkter Position - ein Konzept zur Führung im betrieblichen Bereich bei Mercedes-Benz, in: Institute for International Research (Hrsg.): Der Meister in der Lean Produktion, Konferenzband einer Tagung am 12.05.1993, Wiesbaden 1993, S. 3; ähnliche Konzepte wurden u.a. bei Volkswagen, BMW und Audi erarbeitet.

mes ist der Wandel „von der Fach- zur Führungsautorität.“²⁶ Vor allem unter dem Eindruck des Wertewandels sollen unmittelbare Anweisungs- und Kontrollfunktionen zugunsten einer verstärkten Wahrnehmung von Mitarbeiterbetreuungs- und -entwicklungsaufgaben, Koordinationstätigkeiten und indirekten Aufgaben sowie der Mitwirkung bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit reduziert werden.²⁷ Daneben wird die Neukonzeption der Meisterrolle als Ansatz zur Kompensation der sich vergrößernden Diskrepanz von Kompetenz und Verantwortung verstanden.²⁸ Abb. 5-4 zeigt die im Konzept 'Führung im betrieblichen Bereich' angeführten neuen Aufgaben des Meisters in der Automobilindustrie, wobei konkrete Entlastungen von bisherigen Aufgaben vorwiegend in der Aufforderung zu verstärkter Delegation zum Tragen kommen.

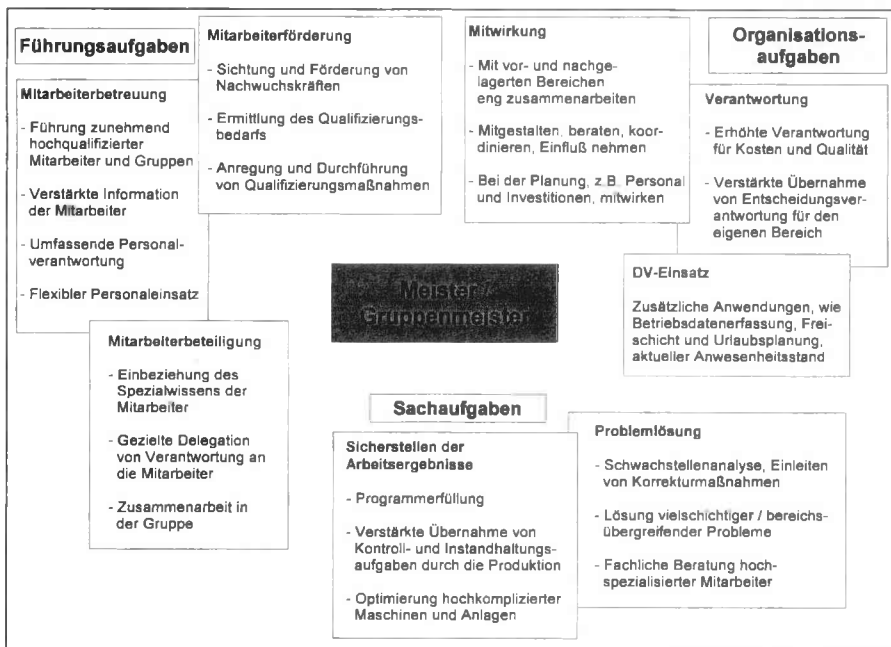


Abb. 5-4: (Erwartete) Aufgaben des Meisters in der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre²⁹

26 Kämmerle, W.: Meister in gestärkter Position ..., a.a.O., S. 6

27 Vgl. ebenda, S. 7; Mercedes-Benz AG (Hrsg.): Meister und Gruppenmeister in der Mercedes-Benz AG - Führung im betrieblichen Bereich, Stuttgart 1991, S. 16-17; die Ebene der Gruppenmeister wurde inzwischen gestrichen.

28 Vgl. Kämmerle, W.: Meister in gestärkter Position ..., a.a.O., S. 4

29 Abbildung aus: Mercedes-Benz AG (Hrsg.): Meister und Gruppenmeister ..., a.a.O., S. 14-15; die einzelnen Aufgaben werden im Anhang des Konzeptionspapiers vertieft.

Die vom Meister erwarteten Aufgaben gehen zwangsläufig mit stark erhöhten Anforderungen einher, was in Abb. 5-5 deutlich wird.



Abb. 5-5: Anforderungen an den Meister³⁰

30 Abbildung aus: ebenda, S. 20-21

5.2 Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte

Die Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte wurden bisher nur selten empirisch untersucht. Eine Studie, auf die im folgenden zunächst eingegangen wird, stammt von LAM, der allerdings Unternehmen in Hongkong betrachtete (Kap. 5.2.1). Im deutschsprachigen Raum sind die eigenen Studien bislang die einzigen, die sich auf die Ebene der betrieblichen Führungskräfte konzentrieren. Die erste Untersuchung fand in der Automobilbranche statt, wobei sowohl Vertreter des Managements als auch Meister befragt wurden (Kap. 5.2.2). Ergänzende Untersuchungen in anderen Branchen ermöglichen zudem eine breitere Einordnung der Ergebnisse (Kap. 5.2.3).

5.2.1 Relevante Ergebnisse bisheriger empirischer Untersuchungen

Das offensichtliche Defizit an Untersuchungen zu Konsequenzen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte für betriebliche Führungskräfte liegt u.a. darin begründet, daß dessen Umsetzung in Deutschland bisher erst in Ansätzen zu beobachten ist.³¹ Dies zeigt sich z.B. auch in Hongkong,³² was die Ergebnisse von LAM belegen. Er wählte als Zielgruppe seiner Untersuchung die 'Front-Line-Supervisor' und damit die Ebene der betrieblichen Führungskräfte, weil diese am stärksten von der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte tangiert werden.³³ Die Erhebung erfolgte anhand eines Fragebogens, der 1993 an 462 Front-Line-Supervisor in acht Unternehmen in Hong Kong (Branchen: Industrie, Banken, Handel) mit mindestens zwei Jahren TQM-Erfahrung versendet wurde. Der Rücklauf betrug 220 Fragebögen (davon 42,7 % aus einem Unternehmen), wovon 211 auswertbar waren. Die Befragten waren zu 68 % weiblich, durchschnittlich 32,5 Jahre alt und seit 6,4 Jahren in ihrem Unternehmen tätig. 75 % haben High-School-Abschluß und 23 % Fach- oder Hochschulausbildung.³⁴ Abb. 5-6 zeigt die Ergebnisse der Untersuchung. Dabei wird deutlich, daß die Arbeitsbelastung und die Anforderungen gestiegen sind und sich auch die organisationelle Effektivität verbessert hat. Demgegenüber hat die eigene Autonomie der Supervisor deutlich abgenommen, was sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Einschätzung der persönlichen Effektivität auswirkte. Letztlich führte die Einführung von TQM in den betrach-

31 So wurde beispielsweise auf die Verleihung des Ludwig-Erhard-Preises (vgl. Kap. 4.2.3.3.2), die für 1997 erstmalig vorgesehen war, verzichtet, weil kein Bewerber geeignet erschien. Statt dessen erhielten die beiden besten Unternehmen eine 'Auszeichnung zum Ludwig-Erhard-Preis' (vgl. o.V. Auf dem Weg zur Spitze, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 42. Jg. (1997), Heft 12, S. 1336).

32 Vgl. z.B. verschiedene Beiträge zu Total Quality in Hong Kong in: ESTIEM TQM Vision; Hagedorn, C.; Weißhuhn, S. (Hrsg.): Best Practice in Total Quality - Experiences from East Asia and the USA, Hamburg 1995, S. 36-54

33 Vgl. Lam, S.S.K.: The impact of total quality management on front-line supervisors and their work, in: Total Quality Management, 6. Jg. (1995), Heft 1, S. 46

34 Vgl. ebenda, S. 46-47

teten Unternehmen zu einer stärkeren Integration der Führungskräfte in ein effektiveres System, wobei (offensichtlich) Aspekte der Qualität des Arbeitslebens vernachlässigt wurden. LAM bezweifelt daher, daß die offensichtlichen organisatorischen Optimierungen ohne korrespondierende Maßnahmen zur Humanisierung auch langfristig erfolgreich sind.³⁵

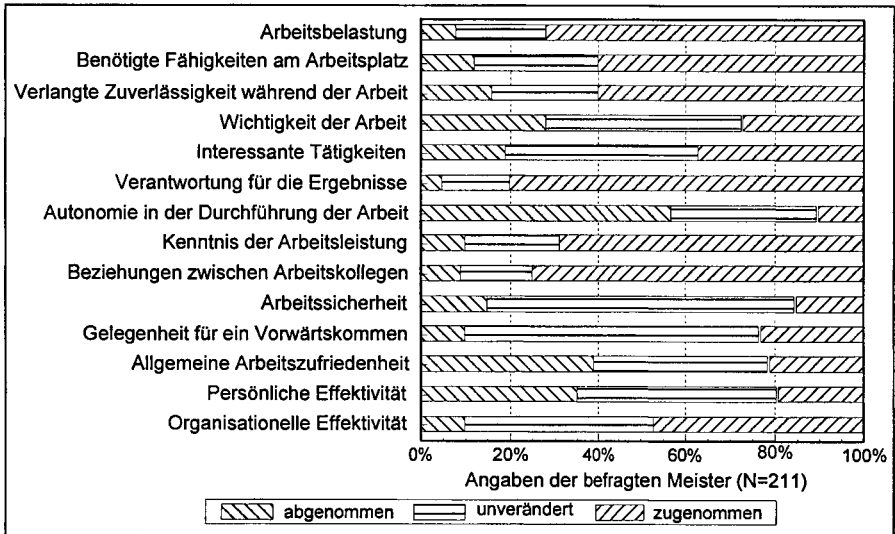


Abb. 5-6: Wahrgenommene Veränderungen der Arbeit von unteren Führungskräften durch die Einführung von Total Quality Management in Honkong³⁶

5.2.2 Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte in der Automobil-industrie

Diese Studie wurde im Rahmen eines größeren Forschungsvorhabens ('Forscherguppe Qualitätsorganisation') durchgeführt, das wiederum ein Teil der Initiative 'Qualitätssicherung 1992-1996' des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) war.³⁷ Abb. 5-7 zeigt die Aufgabenstellung des der Untersu-

³⁵ Vgl. ebenda, S. 49

³⁶ Abbildung vgl. ebenda, S. 48

³⁷ Forscherguppe 'Wechselwirkungen des Qualitätswesens mit der Organisation und der Arbeitsgestaltung', Teilprojekt 'Rolle und Aufgaben des Unteren Managements beim Aufbau umfassender Qualitätskonzepte (z.B. TQM)' (Förderkennzeichen 02QF1004/7); die Bezeichnung 'Unteres Management' ist dabei synonym zu 'betriebliche Führungskräfte'.

chung zugrundeliegenden Teilprojektes. Die Studie wurde in den Jahren 1994 (erste Erhebung) und 1995 (zweite Erhebung) durchgeführt und ausgewählte Ergebnisse veröffentlicht.³⁸ Im folgenden werden Ziele, Vorgehensweise, Strukturdaten und wesentliche Ergebnisse der Studie dargelegt, bevor abschließend eine kritische Reflexion der Untersuchung vorgenommen wird.

- ☐ Festlegen von Art und Ausmaß der Einbindung des Unteren Managements
 - im Rahmen des Aufbaus und der Auditierung von Qualitätssicherungssystemen;
 - in den Einführungsprozeß.
- ☐ Beschreiben der Rollen- und Aufgabenverteilung zwischen Unterem Management und Mitarbeitern der ausführenden Ebene beim Aufbau von Qualitätsregelkreisen.
- ☐ Darstellung von Konsequenzen für den Arbeitsinhalt des Unteren Managements durch die Berücksichtigung eines erweiterten Qualitätsbegriffes.

Abb. 5-7: Aufgabenstellung des Projektes 'Rolle und Aufgaben des Unteren Managements im Rahmen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte (z.B. TQM)'

5.2.2.1 Ziele der Untersuchung

Die übergeordnete Zielsetzung der Untersuchung bestand darin, sowohl den Status Quo als auch erste Veränderungstendenzen der Rolle und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte zu erfassen. Daraus wurden Gestaltungshinweise (sowohl konkret für die beteiligten Unternehmen als auch allgemeiner Art) abgeleitet, deren Auswirkungen durch eine zweite Erhebung zu überprüfen waren. Diese Zielsetzung wurde anhand verschiedener Fragen konkretisiert:

- Inwieweit verändern sich Rolle und Aufgabe des Unteren Managements bei der Einführung und Realisierung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte? Welche Funktionen nehmen die betrieblichen Führungskräfte innerhalb dieser Konzepte wahr?
- Inwieweit verändern verschiedene Instrumente im Rahmen eines umfassenden Qualitätsmanagements die Rolle und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte?
- Wie ändern sich Rolle und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei der Verlagerung zusätzlicher Funktionen in die Meisterbereiche?
- Wo ergeben sich Veränderungen der Beziehungen zu den indirekten Bereichen und den Mitarbeitern der ausführenden Ebene?

³⁸ Vgl. Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Die Rollen ändern sich - Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagementsysteme auf die Aufgaben des Unteren Managements, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 7, S. 803-807; Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Konsequenzen umfassender Qualitätsmanagementsysteme für die Meisterebene, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, Heidelberg, New York 1997, S. 165-183

- Wo bestehen hinsichtlich der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte Defizite bei fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der betrieblichen Führungskräfte, aus denen sich ein Handlungsbedarf ableiten läßt?

Diese Fragestellungen wurden durch das im nächsten Kapitel skizzierte Untersuchungsdesign abgedeckt.

5.2.2.2 Untersuchungsdesign

Bedingt durch ihre Vorreiterrolle bei organisatorischen Veränderungen (vgl. Kap. 5.1.2) empfahl sich die Automobilindustrie (Hersteller und Zulieferer) als Untersuchungsfeld. Die Ableitung konkreter Gestaltungshinweise erforderte eine Begrenzung der Anzahl der beteiligten Unternehmen. Die Erhebung wurde in Form von standardisierten Interviews durchgeführt, da hier die Einschätzungen der Befragten einerseits differenziert zu erfassen und andererseits Vergleiche möglich sind. Im folgenden werden der Untersuchungsaufbau, die Gestaltung der Erhebungsbögen, die Akquisition der beteiligten Unternehmen sowie die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und Auswertung skizziert.

5.2.2.2.1 Untersuchungsaufbau

Die Zielsetzung der Untersuchung führte zu zwei wesentlichen Anforderungen an deren Aufbau:

- *Erfassung von Status Quo und Veränderungstendenzen der Rolle und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte:*
Alternativen zur Realisierung sind einerseits mehrere Erhebungszeitpunkte, andererseits können durch die Fragengestaltung (bisherige und erwartete Veränderungen) Tendenzen zumindest ansatzweise erfaßt werden. In der Studie wurden beide Möglichkeiten genutzt, wobei bedingt durch die Laufzeit des Projektes die beiden Erhebungen nur ca. 12 Monate auseinander lagen.
- *Erfassung der Situation aus verschiedenen Blickwinkeln:*
Verschiedene ältere Meisterstudien (vgl. Kap. 3) haben gezeigt, daß die Selbsteinschätzung der Meister sich zum Teil deutlich von der Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte oder Mitarbeiter unterscheidet. Daher war es sinnvoll, sowohl Einschätzungen seitens des Managements als auch der betroffenen Meister (direkte Produktionsbereiche) zu erfassen. Aus Gründen der Anonymität der Aussagen und der Feststellung,³⁹ daß sich die Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte auch innerhalb einzelnen Werke zum Teil beträchtlich unterscheiden, sollten pro Unternehmen zumindest drei bis vier Meister - betrieb-

39 Dies wurde bei Expertengesprächen mit drei leitenden Vertretern der Personal- und Qualitätsabteilung in zwei Automobilwerken und beim Pre-Test des Erhebungsinstrumentariums deutlich.

liche Führungskräfte mit Techniker- oder Ingenieurqualifikation waren in den betrachteten Werken nicht beschäftigt - befragt werden.

Als Vertreter des Managements wurden die Leiter der Abteilungen Personal bzw. Personalentwicklung (je nach Verantwortung für Auswahl und Weiterbildung der Meister), Produktion und Qualität (bzw. Qualitätssicherung) ausgewählt, um auch hier gegebenenfalls verschiedene Einschätzungen und Ansichten zu erfassen.

5.2.2.2 Gestaltung der Erhebungsbögen

Die angestrebte Vergleichbarkeit der Ergebnisse bei den Managementvertretern und den Meistern erforderte eine weitgehend identische Gestaltung der Erhebungsbögen. Bei Fragen, welche die Einschätzung der Situation der Meister (z.B. Einbindung in das Qualitätsmanagement-Konzept oder Ziele für den eigenen Bereich), deren Kenntnisse sowie deren Verhalten betrafen, waren die Meister zur Selbsteinschätzung aufgefordert, während die Managementvertreter einen fiktiven 'Durchschnittsmeister' ihres Unternehmens einordnen sollten. Aus den oben skizzierten Zielen wurden sieben Fragenblöcke gebildet:

- Aktuelle Situation des Unternehmens (Qualitätsverständnis, Qualitätsphilosophie, Qualitätsmanagement-Konzept, Zertifizierung, interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Mitarbeiterorientierung, aktuelle organisatorische Veränderungen);
- Qualitätsverständnis der Meister (Qualitätsbegriffe, Qualitätstechniken, bisherige Schulung sowie weiterer Schulungsbedarf der Meister in Qualitätsfragen);
- Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens (Einbindung in Kennzahlensystem, Einbindung in Qualitätsgruppen, Schulung der Meister, Rolle der Meister als Multiplikator, allgemeine Einschätzung der Einbindung);
- Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene (Struktur der Meisterbereiche, Tätigkeiten der Meister, Veränderungen der Tätigkeitsstruktur, Zufriedenheit der Meister);
- Aufgaben der Meister zur Qualitätssicherung (Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung, Verteilung der Qualitätsaufgaben, Anwendung von Selbstprüfungskonzepten, persönliche Qualitätsaufgaben der Meister);
- Kooperationsformen zwischen Meistern und Mitarbeitern (empfundene Rolle der Meister, Führungsstil und -verhalten der Meister, Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung, Schulungen von Meistern und Mitarbeitern (inkl. Methoden- und Sozialkompetenz));
- Kooperation mit angrenzenden Bereichen (Rückmeldungen über Arbeitsergebnisse, Zielformulierungen für Meisterbereiche, Einbindung in übergeordnete Entscheidungs- und Planungsprozesse, bereichsübergreifende Aufgaben der Meister).

Die Fragenblöcke waren für beide Erhebungen identisch, wobei für die zweite Erhebung verschiedene Fragen gestrichen und Veränderungen in zusätzlichen offenen Fragen stär-

ker thematisiert wurden. Um zusätzliche Vergleichskriterien zu erhalten, wurden die Fragen so weit wie möglich an bisherige Untersuchungen angelehnt. Dies betrifft u.a. folgende Aspekte:

- Erfassung der Arbeitszufriedenheit anhand der Kategorien von NEUBERGER, die auch von FRIELING ET AL. bei der Befragung von Meistern verwendet wurden (vgl. Kap. 3.6.2);
- Festlegung der Tätigkeitsbereiche der Meister analog zu ANTONI und HOFMANN (vgl. Kap. 3.6.4);
- Abgrenzung verschiedener Führungsstile gemäß TANNENBAUM und SCHMIDT (vgl. Kap. 2.3.3);
- Orientierung bei den qualitätsmanagementbezogenen Fragen zur aktuellen Situation des Unternehmens und den Kenntnissen der Meister an einer Studie von ZINK ET AL.⁴⁰ (in der Auswertung als 'Umfrage Qualität 1993' bezeichnet), um die befragten Unternehmen einordnen zu können.

Der ersten Erhebung ging ein Pre-Test mit dem Leiter der Personalentwicklung und zwei Meistern eines Automobilwerkes voraus. Daraus resultierten vor allem Änderungen in der Formulierung der Fragestellungen. Die Erhebungsbögen sind in Anhang II⁴¹ beigefügt.

5.2.2.2.3 Akquisition der Unternehmen

Für die Untersuchung wurden Unternehmen der Automobilbranche ausgewählt, die sich zum Zeitpunkt der Erhebung kurz vor, während oder kurz nach (arbeitsorganisatorischen) Umstrukturierungen befanden, welche sich auch auf die Ebene der betrieblichen Führungskräfte auswirkten.⁴² Für die Teilnahme an der Untersuchung wurden von zwanzig Unternehmen jeweils ein Werk angeschrieben (acht Hersteller, zwölf Zulieferer). Die Mindestgröße betrug 500 Mitarbeiter, um vergleichbare Strukturen (indirekte Bereiche, genügend viele Meisterbereiche, ...) zu erhalten. Dreizehn Werke (sieben Hersteller, sechs Zulieferer) nahmen an der Erhebung teil.⁴³ In einem Werk wurde kurzfristig für die Erhebung eine ausgegliederte Gesellschaft mit nur 200 Mitarbeitern festgelegt, die zudem nicht mehr der Automobilbranche angehörte und daher aus der Auswertung genommen wurde.

40 Vgl. Zink, K.J. et al.: Qualität ist oft kein Thema - Ergebnisse einer empirischen Erhebung in den alten Bundesländern, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 12, S. 665-670

41 Siehe S. VIII

42 Hinweise ergaben sich vor allem aus entsprechenden Veröffentlichungen und Präsentationen auf Kongressen.

43 Als Gründe für Absagen wurde vorwiegend die fehlende Kapazität genannt. Von zwei Unternehmen wurden eine generelle Ablehnung von empirischen Erhebungen sowie eine auf ein Institut beschränkte Zusammenarbeit als Gründe für die Nichtteilnahme angegeben.

5.2.2.2.4 Datenerhebung

Zur Durchführung der Interviews wurde der standardisierte Erhebungsbogen derart eingesetzt, daß die Fragen verlesen und die Antworten von den Befragten - ggf. nach Rückfragen - selbst eingetragen wurden. Die Interviews der ersten Datenerhebung wurden zum Großteil in Gruppen durchgeführt, wobei die drei bis vier Meister und die drei Managementvertreter jeweils getrennt befragt wurden. Die Auswahl der Meister wurde unternehmensintern geregelt.⁴⁴ Die Dauer der Interviews betrug durchschnittlich ca. 1,5 Stunden (Spannbreite von 1 bis 2,5 Stunden).

Die für die zweite Datenerhebung angestrebte Befragung der gleichen Teilnehmer konnte nicht realisiert werden. Gründe dafür waren einerseits der von den beteiligten Unternehmen als zu hoch betrachtete Aufwand, andererseits waren gerade bei den Managementvertretern einige nicht mehr in der ursprünglichen Funktion tätig, bzw. hatten das Werk verlassen. Letztlich wurde die zweite Datenerhebung jeweils mit einem Managementvertreter, der an der ersten Befragung teilgenommen hatte und die aus den Ergebnissen abgeleiteten Gestaltungshinweise erhielt, durchgeführt. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 45 Minuten (Spannbreite 30 bis 60 Minuten).

5.2.2.2.5 Auswertung

Für die Auswertung der ersten Erhebung wurden zunächst die Mittelwerte und die Standardabweichung für die quantifizierbaren Variablen ermittelt. Die in vielen Fragen vorhandenen Rating-Skalen wurden als intervallskaliert betrachtet.⁴⁵ Bei der Auswertung wurden verschiedene Differenzierungen vorgenommen:

- unternehmensspezifische Sichtweisen der Managementvertreter und Meister für den innerbetrieblichen Vergleich;
- unternehmensübergreifende Differenzierung der Managementvertreter nach Personal- (N=11), Produktions- (N=13) und Qualitätsabteilung (N=12);⁴⁶
- Unterscheidung der befragten Meister nach der Größe ihres Meisterbereiches; dabei wurde differenziert in kleine Bereiche (bis zu 40 Mitarbeiter; N=24) und große Bereiche (mehr als 40 Mitarbeiter; N=18).

44 Der Empfehlung, die zu interviewenden Meister zufällig auszuwählen, wurde nur zum Teil nachgekommen. In der Regel wurde die pragmatischste Vorgehensweise, anwesende Meister aus verschiedenen direkten Produktionsbereichen heranzuziehen, gewählt. Die Teilnahme an der Befragung war freiwillig.

45 Vgl. zur Frage der Ordinal- oder Intervallskalierung von Rating-Skalen u.a. Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1995, S. 69-70; der äquidistante Abstand der Antwortmöglichkeiten wurde im Erhebungsbogen durch Zahlenwerte (in der Regel 1 - 5) signalisiert.

46 In einem Unternehmen war die Personalabteilung nicht in die Weiterbildung der Meister involviert. Anstatt des Personalleiters wurde daher der zuständige Mitarbeiter der Produktionsabteilung befragt.

Im Rahmen der unternehmensspezifischen Auswertung wurden die eingegebenen Daten aller Erhebungsbögen überprüft und Fehler korrigiert.

Bedingt durch die großen innerbetrieblichen Unterschiede der Einschätzung sowohl zwischen den Managementvertretern und den Meistern als auch innerhalb der beiden Gruppen wurde auf umfassende statistische Auswertungen verzichtet. Ergänzend wurden lediglich einige Korrelationsanalysen durchgeführt, die vor allem die Verknüpfung der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement mit der zugrunde liegenden Philosophie des Unternehmens betrafen.

5.2.2.3 Strukturdaten der Erhebung

Die erste Erhebung wurde im Zeitraum von April bis August 1994 durchgeführt, die zweite im August und September 1995. Von den zwölf in die Auswertung einbezogenen Werken besaßen drei 500 bis 1.000 Mitarbeiter, sechs 1.001 bis 5.000 und drei über 5.000 Mitarbeiter (vgl. Abb. 5-8). Alle beteiligten Unternehmen sind branchenbedingt Großserienfertiger mit hoher Variantenvielfalt.

Nr.	Gesamtzahl der Mitarbeiter des Werkes	Mitarbeiter in direkten Produktionsbereichen	Meister in direkten Produktionsbereichen	Hierarchieebenen in direkten Produktionsbereichen
1	1.000	620	14	4
2	680	400	23	3
3	3.000	1.900	30	4
4	6.500	4.500	75	4
5	580	450	8	2
6	1.500	700	22	3
7	1.000	700	25	4
8	10.000	7.500	280	3
9	2.000	870	33	3
10	1.250	850	40	2-3
11	9.700	6.000	220	3
12	4.800	4.000	80	4

Abb. 5-8: Beteiligte Werke (Angaben bezogen auf den Zeitpunkt der ersten Erhebung)

5.2.2.4 Wesentliche Ergebnisse der ersten Erhebung

Die Darstellung der wesentlichen Ergebnisse der Erhebung orientiert sich weitgehend am Aufbau des Interviewleitfadens. Zunächst stehen dabei die Ergebnisse der einzelnen Fragenblöcke im Vordergrund. Anschließend wird auf die Erkenntnisse aus Korrelationsanalysen eingegangen. Die den Graphiken und Schlußfolgerungen zugrundeliegenden Daten sind im Anhang II⁴⁷ aufgeführt. Die graphische Aufbereitung der Ergebnisse wird zum Großteil in Form von Liniendiagrammen vorgenommen. Diese Form der Darstellung dient der Erleichterung der Wahrnehmung, die Linien sind nicht als Verläufe zu verstehen.

5.2.2.4.1 Aktuelle Situation des Unternehmens

Hier ist einerseits die bisherige Umsetzung eines Qualitätsmanagements und andererseits die Struktur der Meisterbereiche relevant. Hinsichtlich eines erweiterten Qualitätsverständnisses wird eine zunehmende Sensibilisierung offensichtlich. Vor allem die hohe Bedeutung der Qualität der Produkte und der Prozesse ist den meisten Befragten bewußt, wobei letzteres bei den Meistern geringer ausgeprägt scheint als bei den Managementvertretern (vgl. Abb. 5-9). Die steigende Relevanz qualitätsbezogener Unternehmensziele bestätigen auch die Antworten auf die Frage nach dem Stellenwert der Qualität in den Unternehmen (vgl. Abb. 5-10). Defizite deuten sich in der praktischen Umsetzung an, was sich u.a. an der vergleichsweise geringen Einbeziehung von Qualitätszielen bei der Beurteilung der Mitarbeiter zeigt. Die großen Unterschiede in den Angaben der Meister mit großen und mit kleinen Bereichen lassen darauf schließen, daß hier mit der Verkleinerung der Meisterbereiche Modifikationen bei der Anwendung von Zielen als Führungsinstrument vorgenommen wurden.

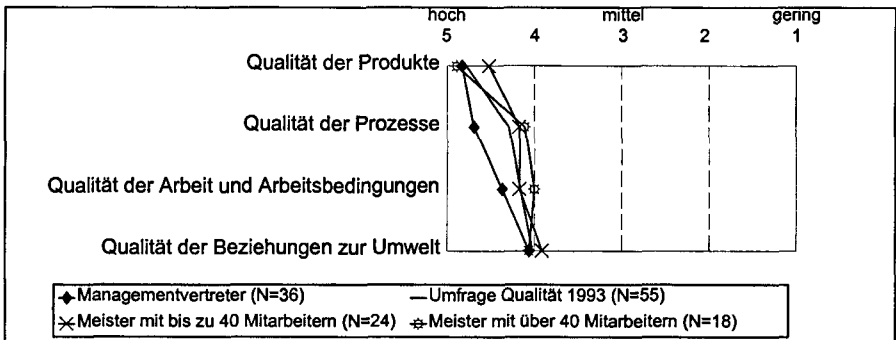


Abb. 5-9: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für das Unternehmen⁴⁸

47 Siehe S. VIII

48 Für die Angaben der 'Umfrage Qualität 1993' wurden die Daten der Automobilbranche herangezogen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß hier keine Vorauswahl der Unternehmen erfolgte.

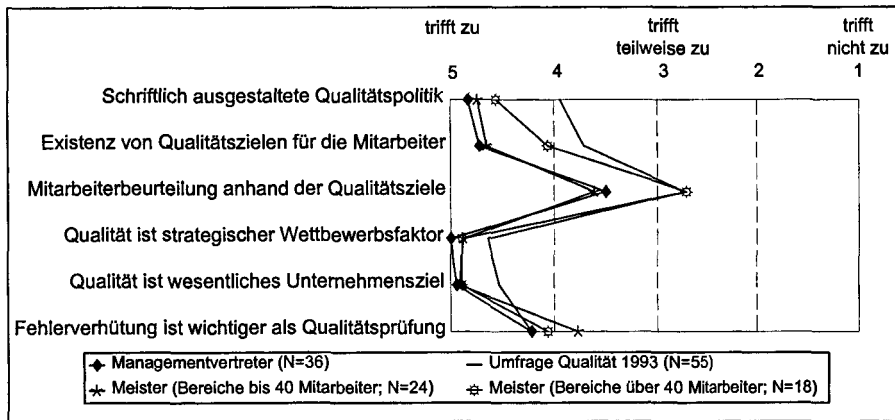


Abb. 5-10: Stellenwert von Qualität in den Unternehmen

Der hohe Grad schriftlich ausgestalteter Qualitätspolitik, der deutlich über den Werten der Untersuchung von 1993 liegt, ist vor allem auf die Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x zurückzuführen. Alle Unternehmen besitzen ein Qualitätsmanagement-System, wobei die meisten eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 abgeschlossen haben (7 Unternehmen) bzw. kurz davor stehen (4 Unternehmen). Auffallend ist allerdings die geringe Information vieler Meister (nur ca. 60% der Befragten) über die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Augenscheinlich sind viele Meister vor allem mit größeren Bereichen in diesen Prozeß nur am Rande eingebunden, und ihre Mitwirkung erschöpft sich häufig in Dokumentationsaufgaben. Die Erkenntnis, daß neben externen auch interne Kunden existieren, hat sich nach Meinung der Managementvertreter ($M=4,06$;⁴⁹ Skala von 1-gering bis 5-hoch) und auch der Meister ($M=3,74$) schon bei der Mehrzahl der Mitarbeiter durchgesetzt. In allen Unternehmen werden interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen zumindest ansatzweise systematisch analysiert.

Aus den Antworten auf die Frage nach der Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern (vgl. Abb. 5-11) lassen sich verschiedene Rückschlüsse ziehen. Die hohe Bewertung der Motivation der Mitarbeiter durch Gruppenarbeit und des Stellenwertes des betrieblichen Vorschlagswesens ist offensichtlich durch Reaktionen auf die MIT-Studie (vgl. Kap. 4.1.1.4), die hier einen starken Nachholbedarf westlicher Unternehmen propagiert, bedingt. Diese Vermutung stützt auch die im Vergleich zur Umfrage 1993 deutlich höhere Einschätzung, wobei hier zudem die gezielte Auswahl der zwölf Unternehmen deutlich wird. Die hohe Differenz zwischen den Ausprägungen 'Mitarbeiter können mitentscheiden' und 'Mitarbeiter werden durch Gruppenarbeit motiviert' zeigt, daß diese Aspekte nicht - wie im Rahmen teilautonomer Gruppenarbeit - als unmittelbar verknüpft betrachtet werden. Anonyme Mitarbeiterbefragungen werden in der Hälfte der Unterneh-

⁴⁹ Als M bzw. Mittelwert wird im folgenden grundsätzlich das arithmetische Mittel bezeichnet.

men als Instrument der Mitarbeiterbeteiligung eingesetzt, davon in drei Werken regelmäßig.

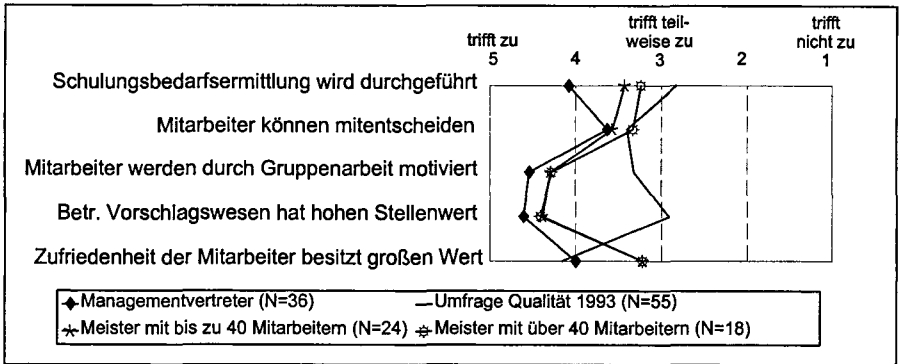


Abb. 5-11: Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern

Die gleichzeitige Umsetzung verschiedener Managementkonzepte in den Unternehmen wurde bei der Frage nach aktuellen Umstrukturierungen offenkundig. Alle betrachteten Werke setzten sich mit Lean Management und permanenter Gruppenarbeit auseinander, elf Betriebe explizit mit umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten und zehn mit verschiedenen temporären Gruppenformen. Nach Angaben der Managementvertreter unterstützen durchschnittlich 50 % der Meister derartige Maßnahmen aktiv, und bei weiteren 25 % wird eine Zustimmung ohne aktive Unterstützung gesehen.⁵⁰ Lediglich in einem betrachteten Werk sind größere Widerstände bei den Meistern zu beobachten, die vor allem gegen die Einführung von permanenter Gruppenarbeit gerichtet sind.

Nicht nur bedingt durch die Einführung von Gruppenarbeit ist generell eine Veränderung der Größe der Meisterbereiche zu beobachten. In den untersuchten Betrieben der Automobilbranche zeigte sich ein deutlicher Trend hin zu kleineren Einheiten: 8 % der Meisterbereiche haben eine Größe von bis zu 20 Mitarbeitern, 54% der Bereiche verfügen über 21 bis 40 Mitarbeiter; 28 % der Meisterbereiche bewegen sich zwischen 41 und 60 Mitarbeitern, und in 8 % der Bereiche sind 61 bis 80 Mitarbeiter tätig.⁵¹ Die großen

50 Die befragten Meister gaben fast durchgängig für sich selbst eine Befürwortung und aktive Unterstützung der Maßnahmen an ($M=4,9$; Skala von 1-aktiver Widerstand über 3-neutral bis 5-aktive Unterstützung), was wohl eher auf die geringe Anzahl der Befragten und damit verbundene Befürchtungen hinsichtlich der Anonymität ihrer Aussagen (trotz der Zusicherung, daß die Antworten auf derartige Fragen nicht in den Ergebnisbögen enthalten sind) als auf eine entsprechende Auswahl der Befragten durch die Unternehmen zurückzuführen ist.

51 Die Größe der Bereiche der befragten Meister entspricht damit weitgehend den Gesamtwerten für die Unternehmen (insgesamt: 62 % der Meisterbereiche bis 40 Mitarbeiter, 38 % über 40 Mitarbeiter; befragte Meister: 57 % bis 40 Mitarbeiter, 43 % mehr als 40 Mitarbeiter).

Meisterbereiche mit über 80 Mitarbeitern, die - wie ältere Untersuchungen zeigten⁵² - früher häufig zu finden waren, spielen zumindest in den betrachteten Unternehmen mit 2 % nur noch eine geringe Rolle. Parallel zur Verringerung der Größe der Meisterbereiche wurden die bisher - zumindest in größeren Unternehmen - oftmals vorhandenen zwei Meisterebenen (Obermeister und Meister bzw. Meister und Gruppenmeister) zu einer Ebene zusammengefaßt. Zukünftig strebt die Mehrzahl der Unternehmen eine Größe der Meisterbereiche von bis zu 40 Mitarbeitern an.

Die Betrachtung der Qualifikationsstruktur der betrieblichen Führungskräfte ergibt, daß in den untersuchten Unternehmen der Anteil der Meister mit abgeschlossener Industriemeister-Ausbildung 66 % beträgt und, da keine Mitarbeiter ohne diese Mindestqualifikation mehr in Meisterpositionen gelangen können, weiter zunehmen wird. Die Mehrzahl (53 %) der Meister ist in der Altersgruppe zwischen 41 und 50 Jahren; über 50 Jahre alt sind - vorwiegend bedingt durch Vorruhestandsregelungen - nur noch 12 % der Meister.

5.2.2.4.2 Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene

Die Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene wird zunächst durch die Struktur der Meisterbereiche beschrieben. Im Schnitt hatten die befragten Meister 50 Mitarbeiter (kleine Bereiche: $M=28,7$; große Bereiche: $M=77,7$) und drei Vorarbeiter (kleine Bereiche: $M=1,8$; große Bereiche: $M=5,1$). Die Qualifikation der Mitarbeiter in den Meisterbereichen war in den kleinen und den großen Bereichen ähnlich: jeweils 40 - 50 % angelernte Mitarbeiter, 30 - 40 % Facharbeiter, ca. 15 % Ungelernte und ca. 3 % Mitarbeiter mit Meisterqualifikation. Im Gegensatz zur Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter unterscheiden sich die Tätigkeiten der Meister in kleinen und großen Bereichen deutlich voneinander (vgl. Abb. 5-12). Als Schwerpunkte in kleinen Bereichen kristallisieren sich die Tätigkeitsfelder Personalführung, Qualitätssicherung und Sicherstellung des Produktionsflusses heraus, denen von den befragten Meistern auch die größte Bedeutung beigemessen wurde. Dagegen verbringen Meister mit größeren Bereichen neben der Sicherstellung des Produktionsflusses sehr viel Zeit mit Verwaltungstätigkeiten und Besprechungen. Unmittelbare technische Aufgaben erfordern unabhängig von der Größe des Bereiches nur noch einen geringen Zeitbedarf.

52 Vgl. z.B. Frieling, E.; Maier, W.: Analyse von Meister- und Vorarbeitertätigkeiten, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 86 (1980), S. 41

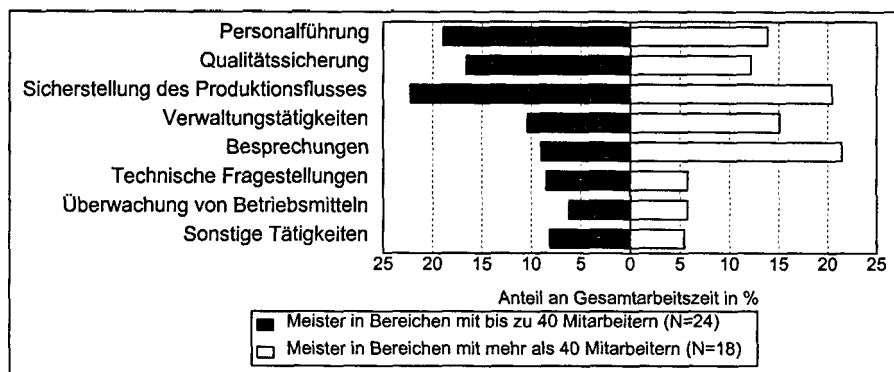


Abb. 5-12: Tätigkeitsstruktur der Meister in Abhängigkeit von der Bereichsgröße (Selbsteinschätzung)

Im Vergleich zur Studie von ANTONI und HOFMANN, deren Tätigkeitskategorien hier verwendet wurden, zeigen sich sowohl Parallelen als auch Unterschiede. Ein in kleineren Meisterbereichen höherer Anteil an Personalführungsaufgaben wurde auch bei ANTONI und HOFMANN beobachtet (vgl. Kap. 3.6.4) und ist vor allem auf nicht (mehr) vorhandene Zwischenebenen (z.B. Vize-Meister) zurückzuführen. Demgegenüber war der hohe Umfang bei Verwaltungstätigkeiten und Besprechungen bei Meistern in großen Bereichen bei ANTONI und HOFMANN nicht im gleichen Umfang zu verzeichnen.

Die Managementvertreter schätzen die Tätigkeitsstruktur der Meister ähnlich ein (vgl. Abb. 5-13), wobei auch innerhalb der Managementgruppen nur marginale Unterschiede in den Angaben bestehen. Bei den Antworten auf die Fragen nach der Entwicklung der Tätigkeitsstruktur in den letzten Jahren werden die Einflüsse der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 und von neuen Managementkonzepten deutlich. Die größten Zunahmen wurden bei Qualitätssicherungs- und Personalführungsaufgaben sowie Besprechungen registriert.

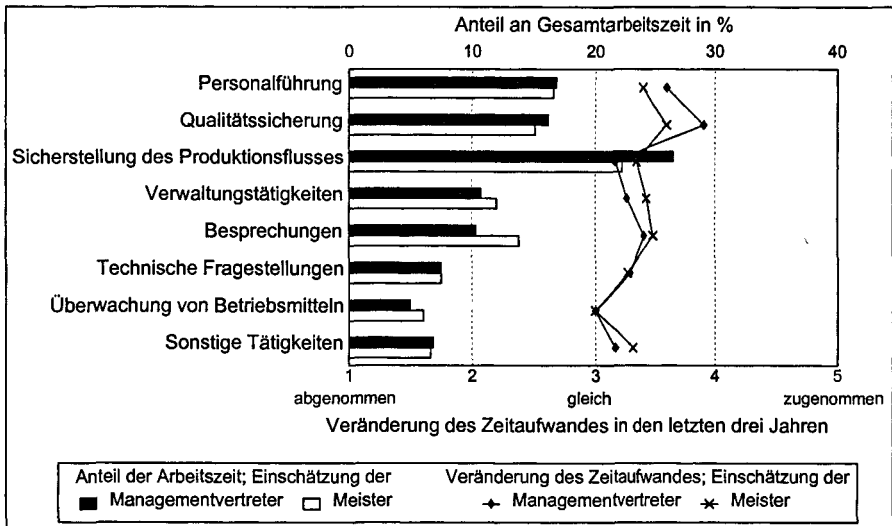


Abb. 5-13: Tätigkeitsstruktur der Meister (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch Managementvertreter)

Bei den Veränderungen der Tätigkeitsstruktur der Meister in den letzten Jahren vor der Erhebung wird deutlich, daß die geplanten Umstrukturierungen bisher nur begrenzt verwirklicht wurden bzw. gravierende Auswirkungen für die Meister noch nicht spürbar sind. Diese Vermutung wird durch die folgende Abbildung gestützt. Traditionelle Meistertaufgaben wie die kurz- und mittelfristige Auftragsplanung werden weiterhin schwerpunktmäßig - nach deren eigener Einschätzung - durch die Meister wahrgenommen, und für die Verteilung der Arbeitsaufgaben sind im wesentlichen Vorarbeiter bzw. Gruppensprecher zuständig. Die differenzierte Betrachtung von großen und kleinen Meisterbereichen macht deutlich, daß nach eigener Einschätzung

- Meister mit kleinen Bereichen die Verteilung der Arbeitsaufgaben und Instandhaltungstätigkeiten wesentlich häufiger ausführen und
- Meister mit großen Bereichen stärker für die kurzfristige Auftragsplanung zuständig sind und in wesentlich größerem Maße (64,7 % im Vergleich zu 33,3 %) auch direkte Produktionsaufgaben wahrnehmen (traditionelle 'Feuerwehrfunktion').

Bei der Frage nach den zukünftig erwarteten Veränderungen der Tätigkeitsstruktur fällt zunächst auf, daß nur 83 % der befragten Managementvertreter und sogar nur 71 % der Meister genügend Informationen besaßen bzw. dazu bereit waren, eine Aussage zu treffen. Dies und die Tatsache, daß in fast allen Bereichen eine Zunahme des Zeitaufwandes erwartet wird, zeigt, daß in vielen Unternehmen die zukünftige Rolle und die Aufgaben des Meisters noch unklar sind (vgl. Abb. 5-15). Teilweise bestehen große Unterschiede in den Erwartungen der Meister mit kleinen und mit großen Bereichen, die vor allem

damit zu begründen sind, daß in kleineren Bereichen schon Umstrukturierungen vorgenommen wurden und daher zukünftige Anforderungen besser abgeschätzt werden können. Auffallend ist daneben der große Unterschied der Erwartungen von Managementvertretern und Meistern bei den Verwaltungstätigkeiten, während hinsichtlich der Zunahme von Besprechungen Einigkeit besteht.

Aufgaben	Meister	Vorarbeiter /Grup.spr.	Mitarbeiter	Sonstige
Verteilung der Arbeit auf die einzelnen Mitarb.	75,56	82,22	24,44	2,22
Kurzfristige Auftragsplanung (bis 1 Tag Vorlauf)	75,56	37,78	13,33	26,67
Mittelfristige Auftragsplanung (1 Tag bis 2 Wo.)	66,67	31,11	6,67	35,56
Längerfristige Auftragsplanung (mehr als 2 Wo.)	51,11	11,11	2,22	48,89
Urlaubsplanung für die Mitarbeiter	82,22	57,78	28,89	11,11
Qualitätskontrolle	68,89	66,67	71,11	24,44
Instandhaltung	35,56	55,56	55,56	60,00
Maschineneinstellung/Rüsten	11,11	57,78	73,33	8,89
Unmittelbare Produktionsaufgaben	42,22	55,56	71,11	6,67
Disposition/Materialanforderung	51,11	37,78	28,89	48,20
Prozentuale Nennungen der befragten Meister (N=42); Mehrfachnennungen möglich				

Abb. 5-14: Wahrnehmung verschiedener Aufgaben im Produktionsbereich

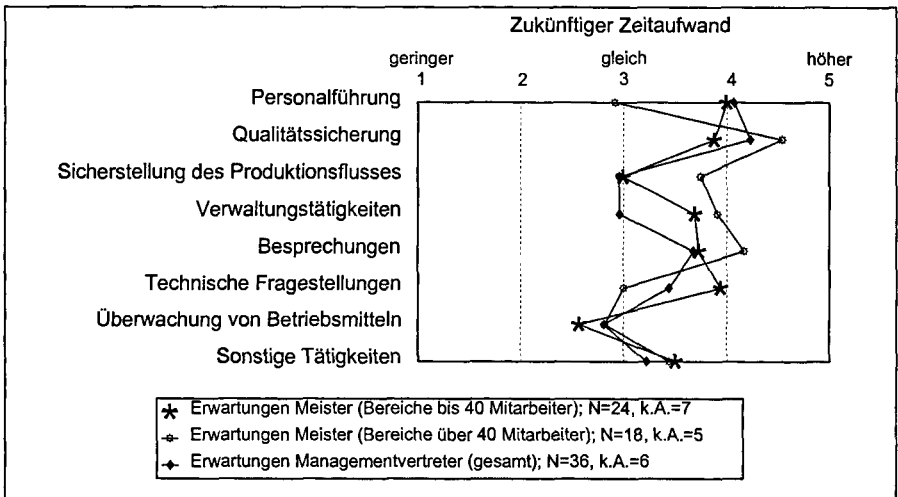


Abb. 5-15: Erwartete Veränderungen bei den Tätigkeiten der Meister

Vor dem Hintergrund der offensichtlich unklaren Entwicklung der Tätigkeitsstruktur der Meister verwundert es nicht, daß die Meister auf Veränderungen ihrer Tätigkeiten nach Einschätzung der meisten Befragten nur 'mittel' vorbereitet sind.⁵³ Dies ist nur teilweise mit den organisatorischen Umstrukturierungen in den Unternehmen zu erklären. Weitere Gründe sind in unzureichender Qualifizierung und Beteiligung der Meister an der Entwicklung neuer Konzepte zu sehen. Dies wird allein schon bei der quantitativen Betrachtung der durchgeführten Schulungen für die Meister deutlich, wobei zwischen den Unternehmen große Unterschiede bestehen (vgl. Abb. 5-16). Bei dem weitgehenden Verzicht auf Schulungen ist ein Vertrauen in die hohe 'Improvisationsfähigkeit' der Meister - von einigen befragten Managementvertretern als Stärke hervorgehoben - nur begrenzt zu rechtfertigen, da Veränderungen der fachlichen Anforderungen, Anpassungen an neue Organisationsstrukturen sowie insbesondere neue Führungsqualifikationen in jedem Fall eine intensive Schulung und Betreuung erfordern. In den meisten Unternehmen wird zukünftig eine Intensivierung von Qualifizierungsmaßnahmen erwartet.

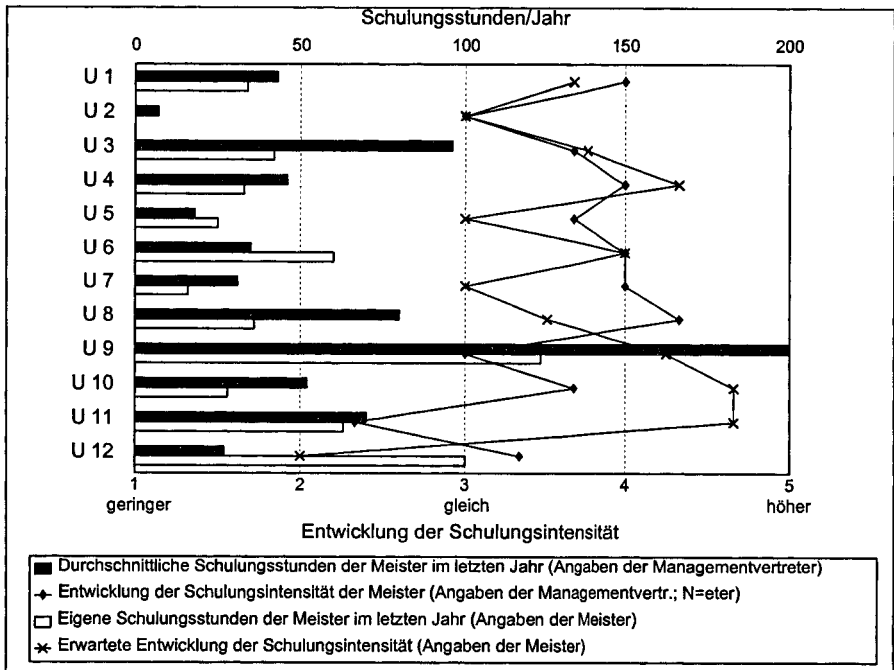


Abb. 5-16: Schulungen der Meister

⁵³ Mittelwert auf einer Skala von 1-Vorbereitung schlecht über 3-Vorbereitung mittel bis 5-Vorbereitung gut bei den Managementvertretern bei $M=3,22$, den Meistern mit kleinen Bereichen bei $M=3,29$ und mit großen Bereichen bei $M=3,53$. Die optimistischere Einschätzung der Meister mit großen Bereichen ist augenscheinlich darauf zurückzuführen, daß diese mit veränderten Anforderungen noch nicht so stark konfrontiert wurden.

Ein Indikator für die aktuelle Situation der Meister ist deren Arbeitszufriedenheit. Hier zeigt sich eine fast durchgängige Tendenz zu 'eher zufrieden' (vgl. Abb. 5-17). Auffallende Unterschiede zwischen den Befragten werden nur bei wenigen Items deutlich. Hinsichtlich Entwicklungsmöglichkeiten, Bezahlung und Arbeitszeit sind die Meister mit kleineren Bereichen zufriedener, was auf den höheren Anteil 'junger' Meister (im Sinne der 'Amtszeit') zurückgeführt werden kann. Bei der Sicherheit des Arbeitsplatzes zeigen sich Auswirkungen der aktuellen Meisterdiskussion, wobei die Meister mit großen Bereichen sich deutlich sicherer fühlen. Bei Meistern mit kleinen Bereichen fällt hier zudem die hohe Standardabweichung, die auch bei der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit vorhanden ist,⁵⁴ auf und läßt auf erste Wirkungen von einschneidenden Veränderungen mit negativen Konsequenzen für die Meister schließen. Diese sind aber offensichtlich erst in wenigen betrachteten Werken zu verzeichnen.

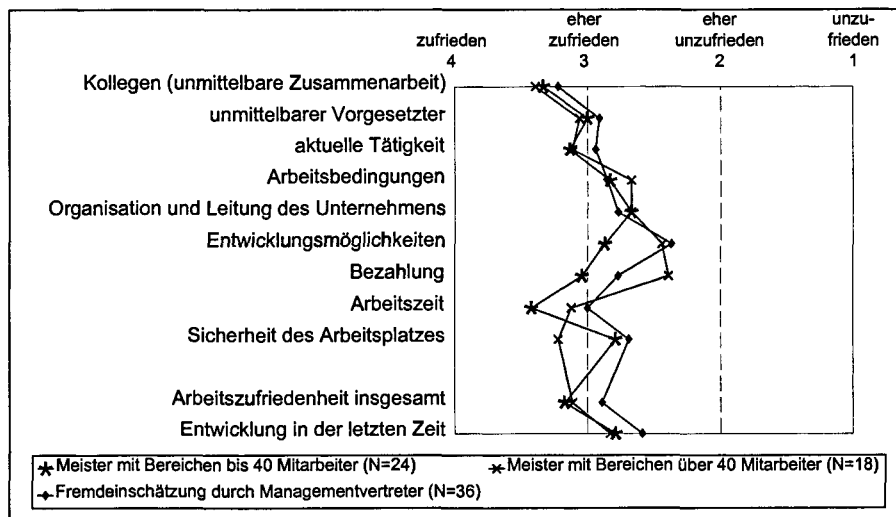


Abb. 5-17: Arbeitszufriedenheit der Meister

5.2.2.4.3 Führungsverhalten der Meister

Das Führungsverhalten der Meister ist noch weitgehend traditionell geprägt. Gemäß der Einschätzung der Managementvertreter dominiert wie auch hinsichtlich der Selbsteinschätzung der Meister der beratende Führungsstil (vgl. Abb. 5-18). Die Meister mit großen Bereichen tendieren dabei augenscheinlich eher zu einem partizipativen Führungsstil

⁵⁴ Sicherheit des Arbeitsplatzes: $s=1,06$; Entwicklung der Arbeitszufriedenheit: $s=0,98$; Pearson-Korrelationskoeffizient zwischen beiden Items: $r=0,58$.

als diejenigen mit kleinen Bereichen. Hier zeigen sich Parallelen zu den Ergebnissen von HOFMANN, bei dem ebenfalls keine Tendenz zu partizipativen Führungsstilen bei sinkenden Mitarbeiterzahlen festzustellen war (vgl. Kap. 3.6.4). Auffallend sind die teilweise großen Unterschiede innerhalb der Unternehmen, die darauf schließen lassen, daß hinsichtlich des Führungsverhaltens keine (erfolgreichen) Schulungsmaßnahmen durchgeführt wurden.

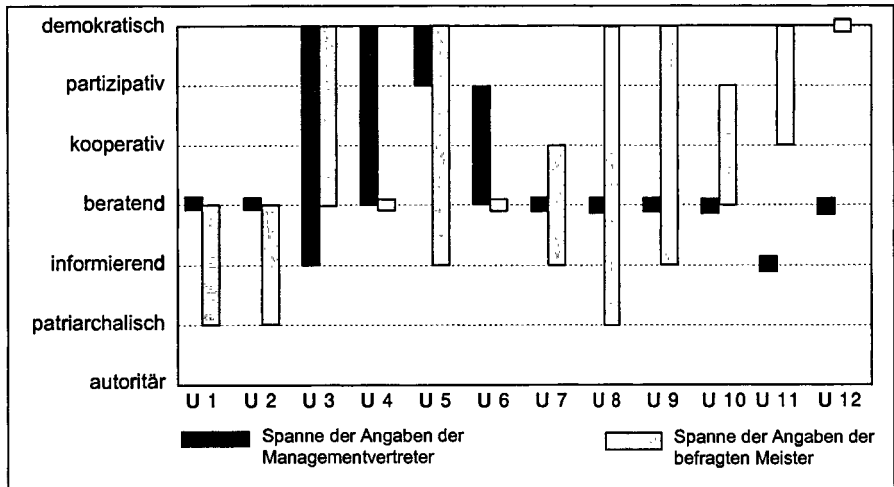


Abb. 5-18: Einschätzung des Führungsstils der Meister⁵⁵

Bei der Operationalisierung des Führungsverhaltens der Meister wird deutlich, daß hier hinsichtlich der Selbsteinschätzung keine bereichsgrößenabhängigen Unterschiede bestehen. D.h., obwohl sich sowohl bei der jetzigen Tätigkeitsstruktur als auch bei den zukünftigen Erwartungen deutliche Unterschiede zwischen Meistern mit größeren und mit kleineren Bereichen zeigen, spiegelt sich dies im Führungsverhalten noch nicht wider. Daraus kann geschlossen werden, daß veränderte Organisationsstrukturen und Aufgaben bisher noch keine großen Auswirkungen auf das Führungsverhalten der Meister haben. Die Managementvertreter schätzen die Ausprägung der aufgeführten Führungseigenschaften als 'neutrale Beobachter' schwächer ein und machen Handlungsbedarf deutlich (vgl. Abb. 5-19). Gleiches gilt auch für die Selbsteinschätzung der Meister hinsichtlich der Delegation verschiedener Tätigkeiten (vgl. Abb. 5-20).

55 Die Einschätzungen wurden anhand der Zustimmung zu den die jeweiligen Führungsstil charakterisierenden Aussagen vorgenommen; die Reihenfolge der Aussagen wurde zufällig ermittelt (vgl. Erhebungsinstrumentarium Anhang II; siehe S. VIII).

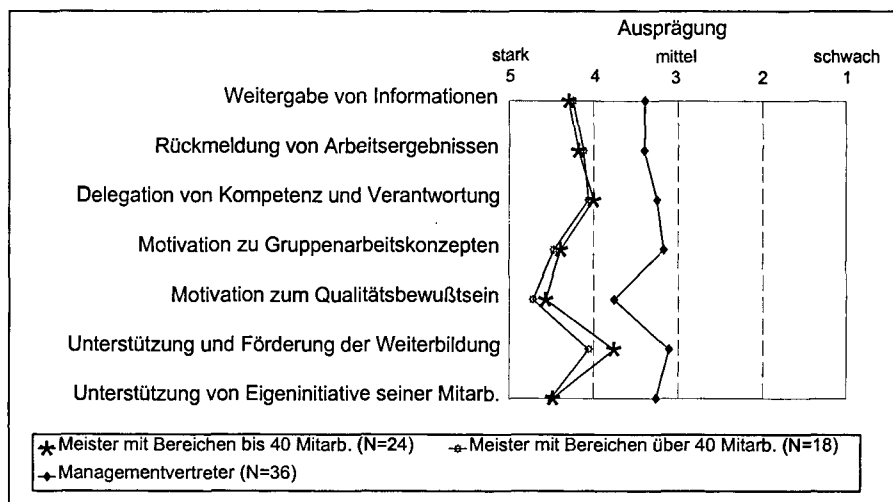


Abb. 5-19: Ausprägung verschiedener Bestandteile des Führungsverhaltens bei den Meistern

Tätigkeiten	Delegation 'ja'	Adressaten der Delegation		
		Vorarbeiter	einzelne Mitarbeiter	Arbeits- gruppen
Überwachung der Produktionsziele in ihrem Bereich	86,4	52,3	43,2	45,4
Sicherstellung des Produktionsflusses (z.B. Materialbereitstellung)	81,8	50	47,7	18,2
Kurzfristige Auftragsplanung	45,4	34,1	22,7	6,8
Dispositive Aufgaben (z.B. Werkzeugbestellung, Bedarfsanmeldungen, ...)	43,2	29,5	13,6	4,5
Steuerung des Personaleinsatzes	43,2	29,5	13,6	4,5
Verantwortung für kontinuierliche Verbesserung der Qualität des Arbeitsprozesses	79,5	47,7	47,7	68,2
Prozentuale Nennungen der befragten Meister (N=42); Mehrfachnennungen möglich				

Abb. 5-20: Delegationsverhalten der Meister (Selbsteinschätzung)

Hinsichtlich der Information und Rückmeldung an ihre Mitarbeiter bevorzugen die Meister das persönliche Feed-back in Einzel- und Gruppengesprächen, während schriftliche Mitteilungen auf Informationstafeln oder Rundschreiben eher als Ergänzung betrachtet

werden. Die Mitteilungen werden bei 37 % (Informationen) bzw. 53 % (Rückmeldung) regelmäßig (meistens wöchentlich oder vierzehntägig) weitergegeben. 80 % der Meister mit kleinen und 71 % mit großen Bereichen gaben an, daß ihre Mitarbeiter auch von anderen Stellen (vor allem von nachfolgenden Bereichen) Rückmeldungen über ihre Arbeitsergebnisse erhalten. Auch Informationen von externen Kunden werden häufig an die Mitarbeiter weitergegeben (57 %), während die Qualitätsabteilung hier nur eine untergeordnete Rolle spielt (14 %).

5.2.2.4.4 Qualitätsverständnis der Meister

Die befragten Meister sehen analog zu den Managementvertretern eine hohe Relevanz der verschiedenen Aspekte von Qualität für das Unternehmen. Die Bedeutung für die eigene Arbeit wird sogar noch höher eingeschätzt (vgl. Abb. 5-21). Dabei ist auch den Meistern die große Relevanz der Qualität bewußt, was durch die Aussagen der Managementvertreter aber nur zum Teil gestützt wird.

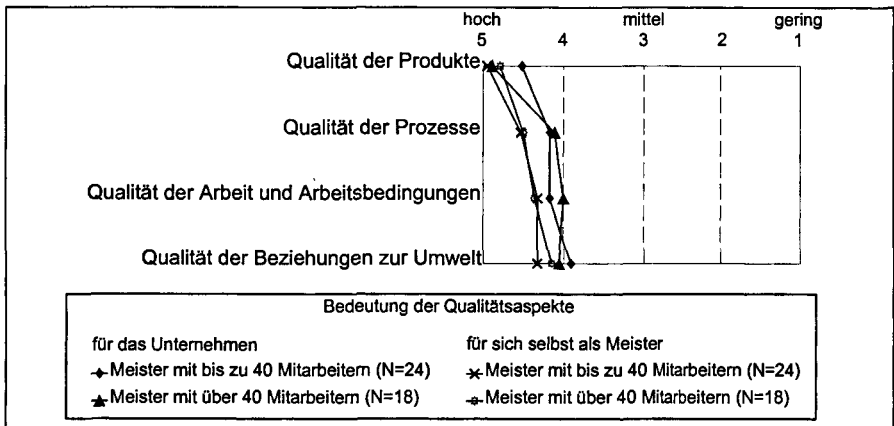


Abb. 5-21: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Qualitätsaspekte durch die Meister

Das intensivierte Qualitätsmanagement in den betrachteten Unternehmen führt zu einer verstärkten Anwendung verschiedener Qualitätstechniken auch in den Meisterbereichen. Nach vorherrschender Auffassung (jeweils über 80 % der Managementvertreter) sind Kenntnisse in diesen Techniken für die Meister von wachsender Bedeutung. Allerdings bestehen hier bei den Meistern offensichtlich starke Defizite (vgl. Abb. 5-22). Nach einheitlicher Angabe der Managementvertreter wurden die Meister in Qualitätstechniken geschult, was aber nur für 65 % der befragten Meister zutraf. Hier wird in vielen Unter-

nehmen weiterer Schulungsbedarf gesehen, der aber nach der Auffassung der Managementvertreter weniger dringlich erscheint als Maßnahmen zur Förderung der sozialen Kompetenz.⁵⁶

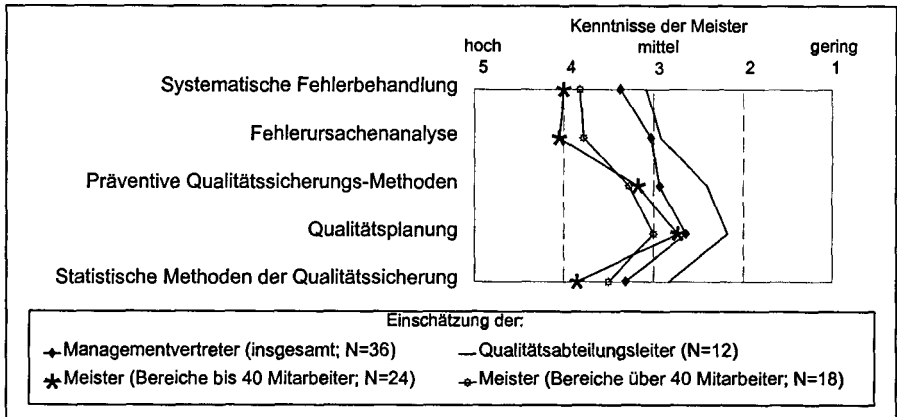


Abb. 5-22: Kenntnisse der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken

5.2.2.4.5 Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens

Die Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens wird stark unterschiedlich bewertet. Dabei bestehen auch in der Einschätzung der Meister und der Managementvertreter innerhalb der Unternehmen deutliche Differenzen (vgl. Abb. 5-23). Mögliche Erklärungen hierfür sind einerseits große Unterschiede in der Einbindung der einzelnen Meister, andererseits scheinen hinsichtlich der möglichen Reichweite der Einbindung verschiedene Vorstellungen zu bestehen. Insgesamt wird die Einbindung der Meister als eher stark bezeichnet, wobei die Vertreter der Qualitätsabteilung ($M=3,64$) mit ihrer Bewertung deutlich hinter der Produktionsabteilung ($M=3,92$) und der Personalabteilung ($M=4,18$) zurückbleiben. Die Meister mit kleinen Bereichen fühlen sich geringfügig besser eingebunden ($M=4,04$) als die Meister mit großen Bereichen ($M=3,89$).

Diese grobe Einschätzung wurde anhand verschiedener Aspekte konkretisiert. Ein Teil der Meister ist in verschiedene Gruppen zur Qualitätsförderung eingebunden. Hier dominieren Projekt- und Problemlösungsgruppen, die Meister mit kleineren Bereichen sind stärker in Gruppenkonzepte integriert (vgl. Abb. 5-24).

⁵⁶ Demgegenüber sehen nur in drei Unternehmen die befragten Meister einen Schulungsbedarf in Führungsfragen.

In Ansatzpunkten zur Förderung des Qualitätsbewußtseins der Mitarbeiter wie regelmäßige Qualitätsgespräche, Beratung der Mitarbeiter in Qualitätsfragen oder Schulungsbedarfsermittlungen sind die Meister weitgehend eingebunden. Hier wird der persönliche Einsatz der Meister von den Managementvertretern im Schnitt als 'mittel' bezeichnet. Meister mit kleinen Bereichen setzen sich bei derartigen Aufgaben durchschnittlich stärker ein als Meister mit großen Abteilungen. In Schulungsbedarfsermittlungen ist zudem nur die Hälfte der Meister mit großen Bereichen überhaupt eingebunden.

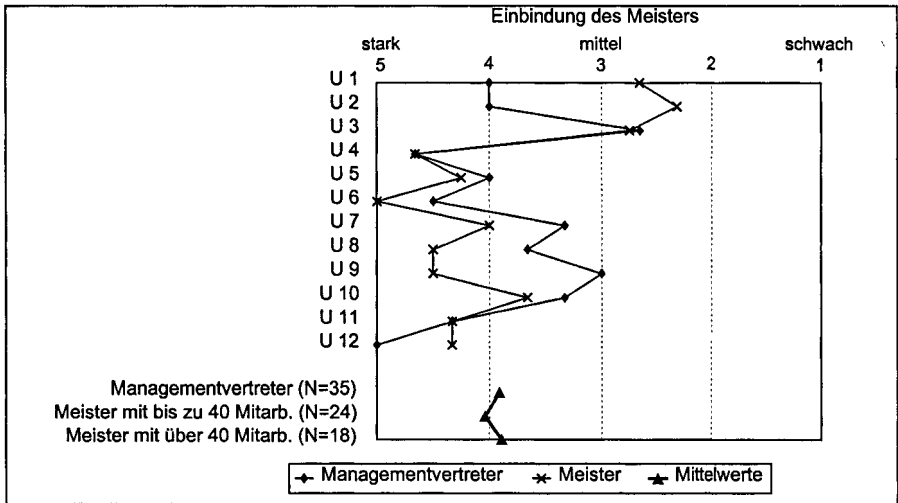


Abb. 5-23: Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen

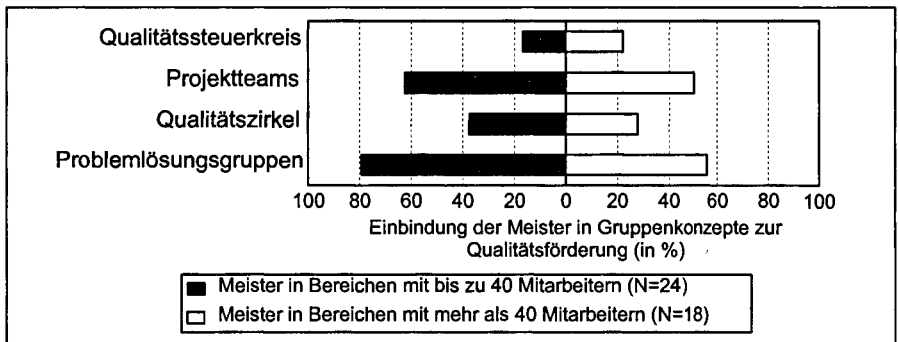


Abb. 5-24: Einbindung der befragten Meister in Gruppenkonzepte zur Qualitätsförderung

Ein weiteres Indiz sowohl für die Umsetzung eines Qualitätsmanagements als auch die Einbindung der Meister ist der Umgang mit Kennzahlen. Hier wird deutlich, daß zwar einige Qualitätskennzahlen ermittelt werden, aber nur zum Teil den Meistern zur Verfügung gestellt werden. Im Vergleich zu 'traditionellen' Kennzahlen werden Fehlerverhütungskosten sowie Daten zur Mitarbeiterzufriedenheit kaum erfaßt, während bei den Fehlerkosten, den Prozeßkennzahlen und der Kundenzufriedenheit den Anforderungen eines umfassenden Qualitätsmanagements zunehmend Rechnung getragen wird (vgl. Abb. 5-25).

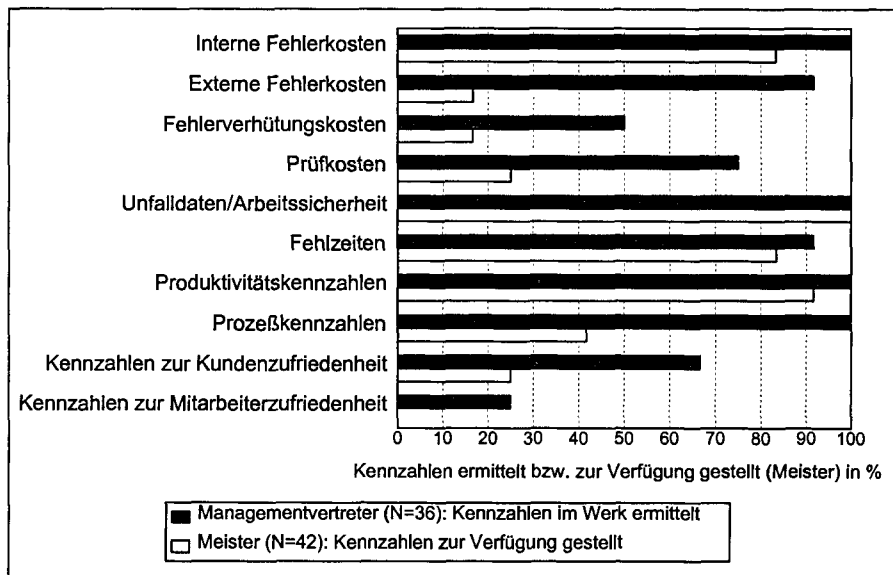


Abb. 5-25: Ermittlung und Weitergabe von Kennzahlen⁵⁷

Qualitätsaufgaben in den Unternehmen werden zunehmend in die Meisterbereiche zurückverlagert. 86 % der Managementvertreter und 73 % der Meister gaben an, daß in der letzten Zeit die Meisterbereiche Qualitätsaufgaben übernommen haben, die zuvor von der Qualitätsabteilung ausgeführt wurden. Neben traditionellen Kontroll- und Prüfaufgaben - Selbstprüfungskonzepte werden in allen Unternehmen angewendet⁵⁸ - sind

⁵⁷ Gemäß den Angaben der Managementvertreter werden die Kennzahlen in erheblich größerem Maße auch den Meistern zur Verfügung gestellt. Die Unterschiede können einerseits damit begründet werden, daß nur einige Meister entsprechende Kennzahlen erhalten bzw. diese nicht flächendeckend ermittelt werden; andererseits stellt sich die Frage, ob die Kennzahlen derart gebildet und weitergegeben werden, daß sie für die Meister verständlich und von Nutzen sind.

⁵⁸ Selbstprüfungskonzepte werden nach Angaben der Managementvertreter durchschnittlich in 80 % des Produktionsbereichs angewendet, in den Bereichen der befragten Meister sogar zu 95 %.

dies zunehmend Prozeßregelungsaufgaben und auch die Fehleranalyse, was zusätzlich die oben schon erwähnten Schulungserfordernisse der Meister in Qualitätstechniken untermauert. Die Erstellung von Prüfplänen ist weiterhin Aufgabe der Qualitätsabteilung (vgl. Abb. 5-26). Die Veränderungen der Aufgabenverteilung zwischen den Meisterbereichen und der Qualitätsabteilung wirken sich auf die Zusammenarbeit sowohl nach Einschätzung der Managementvertreter als auch der Meister leicht positiv aus.⁵⁹

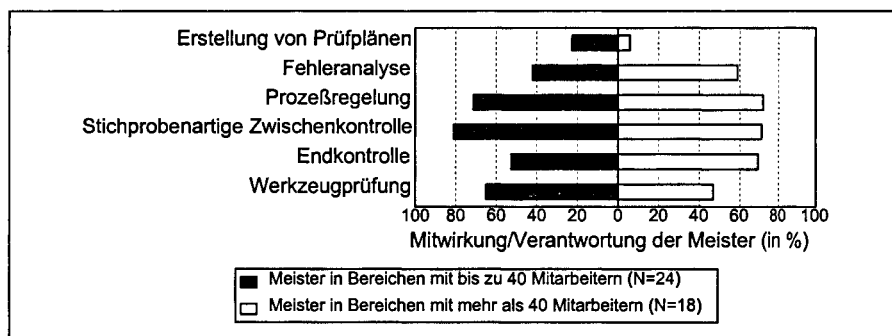


Abb. 5-26: Qualitätsaufgaben in den Meisterbereichen

Jeweils 95 % der befragten Meister nehmen Aufgaben der Rückmeldung von Qualitätsergebnissen und der präventiven Information der Mitarbeiter persönlich wahr. Kontrollaufgaben üben 76 % der Meister persönlich aus (kleine Bereiche: 71 %; große Bereiche: 83 %), während 71 % bei Schulungen für die Mitarbeiter mitwirken (kleine Bereiche: 79 %; große Bereiche: 61 %). Die Unterschiede zwischen den Meistern mit kleinen und großen Bereichen hinsichtlich der Kontrollaufgaben und der Mitwirkung an Schulungen zeigen, daß in kleineren Bereichen - bedingt durch die erfolgten Umstrukturierungen - die zukünftige Rolle des Meisters weg vom Qualitätskontrolleur hin zum Förderer der Qualität schon eher verwirklicht ist. Dies zeigt sich auch an der Beteiligung der Meister an temporären Gruppenkonzepten (vgl. Abb. 5-27), die in allen Unternehmen und in 92 % der betrachteten Meisterbereiche vorhanden sind. Auffallend ist vor allem die geringe Einbindung der Meister als Moderatoren, was ein großes Defizit hinsichtlich der Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements ist.

⁵⁹ Managementvertreter M=3,52; Meister M=3,53 auf einer 5-stufigen Skala (1-verschlechtert; 3-gleich; 5-verbessert)

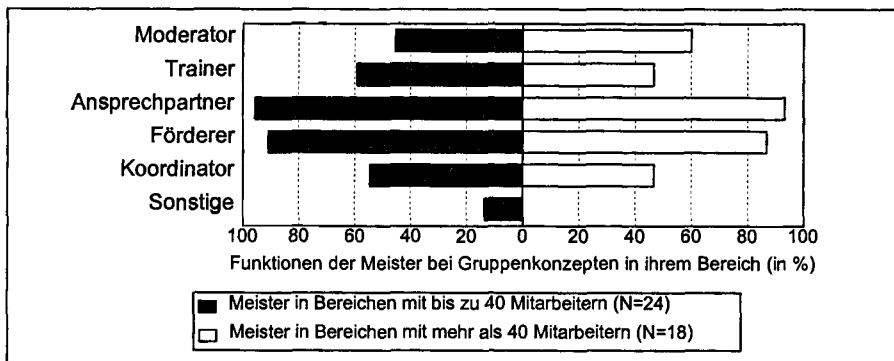


Abb. 5-27: Einbindung der Meister in temporäre Gruppenkonzepte

5.2.2.4.6 Bereichsübergreifende Situation der Meister

Der Meister nimmt weiterhin eine Zwischenposition zwischen den Unternehmens- und den Arbeitnehmerinteressen wahr. Dies wird sowohl von den Managementvertretern als auch den befragten Meistern gesehen. Erwartungsgemäß orientieren sich die Meister mit großen Bereichen eher zur Unternehmensseite hin.⁶⁰

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen indirekten Abteilungen wird vorwiegend leicht positiv beurteilt (vgl. Abb. 5-28). Unterschiede zwischen kleinen und großen Meisterbereichen bestehen dabei vor allem in der Zusammenarbeit mit der Instandhaltung.

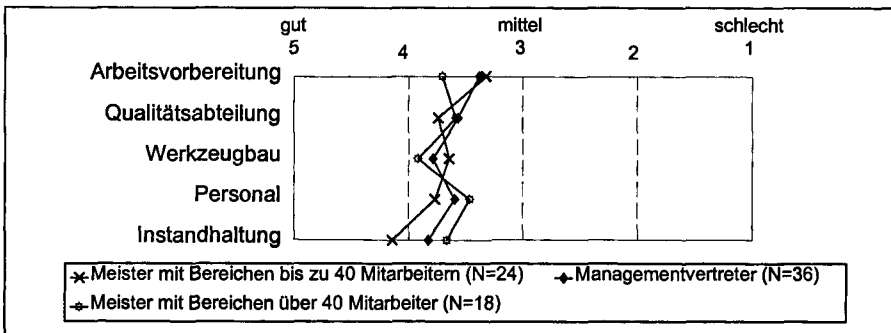


Abb. 5-28: Zusammenarbeit der Meister mit ausgewählten Abteilungen

⁶⁰ Die Mittelwerte auf einer 5-stufigen Skala von 1-Vertreter der Arbeitnehmerinteressen über 3-Zwischenposition bis 5-Vertreter der Unternehmensinteressen betragen: Managementvertreter: M=3,40; Meister mit kleinen Bereichen M=3,29; Meister mit großen Bereichen M=3,61.

Die Einbindung der Meister in verschiedene übergreifende Aktivitäten wird von allen Zielgruppen ähnlich bewertet (vgl. Abb. 5-29). Hier werden im Hinblick auf die Umsetzung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte Defizite deutlich, die vor allem bei der Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten groß sind. Dies wird auch bei den Antworten der Meister auf die vertiefenden Fragen deutlich:

- Fast alle Meister (98 %) erhalten Rückmeldung über die Ergebnisse ihres Meisterbereiches durch ihren direkten Vorgesetzten. Auch Kennzahlen der Qualitätsabteilung werden häufig zur Rückmeldung genutzt (78 %), wobei hier die Meister mit kleinen Bereichen deutlich besser informiert werden (87 % gegenüber 67 %). Die Zufriedenheit der Meister mit der Rückmeldung wird als mittel ($M=3,20$) eingestuft. Ansatzpunkte zur Verbesserung sind nach Aussage der Meister eine schnellere, strukturierte und regelmäßige Rückmeldung sowie eine stärkere Dialogorientierung.
- Hinsichtlich des Zustandekommens von Produktionszielen für ihren Bereich geben 50 % der Meister an, über die Zielsetzungen zwar informiert zu werden, aber keine Möglichkeit zur Beeinflussung der Ziele zu besitzen. 30 % der Meister haben zumindest ein Mitspracherecht. Zielsetzungen werden in der Regel mengen- und qualitätsbezogen formuliert. Auch beim Zustandekommen von Zielen bezeichnen die Meister ihre Zufriedenheit durchschnittlich als mittel ($M=3,20$), wobei die Meister mit vereinbarten Zielen deutlich zufriedener ($M=3,60$; $N=10$) als diejenigen mit vorgegebenen Zielen sind ($M=3,06$; $N=17$). Die Verbesserungsvorschläge der Meister beziehen sich vor allem auf mehr Mitspracherechte bei der Zielbildung, wobei bemängelt wurde, daß häufig klare Vorgaben 'offiziell' als Vereinbarungen bezeichnet werden.
- Ein Großteil der Meister (95 %) ist in Planungs- und Entscheidungsprozesse für ihren Bereich eingebunden. Dies betrifft vor allem arbeitsorganisatorische Fragen (100 %) und Personalfragen (83 %). In technische Veränderungen sind 68 % der Meister eingebunden und in Qualitätsförderungsaktivitäten 70 %. Die Zufriedenheit der Meister mit der Einbindung ist mittel ($M=3,50$), Verbesserungsvorschläge betreffen vor allem größere Mitspracherechte und die eigene Entscheidungskompetenz.
- An bereichsübergreifenden Aktivitäten sind acht Meister (jeweils vier mit kleinen und großen Bereichen) gar nicht beteiligt. 74 % der befragten Meister nehmen an einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit anderen Meistern und 55 % an hierarchie- und bereichsübergreifenden Projektgruppen teil, wobei Qualitätsthemen dominieren. Vor dem Hintergrund der eher schwachen Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten (vgl. Abb. 5-29) wird hier von den Meistern eine stärkere Beteiligung gefordert. Neben den oft genannten Feldern der Einbindung in Personalplanung und -entwicklung sowie in Qualitätsfragen wurden teilweise konkrete betriebsspezifische Vorschläge (z.B. Wareneingangskontrolle, Einkauf) gemacht.

Die Erwartungen der Managementvertreter hinsichtlich einer zukünftig verstärkten Einbindung der Meister betreffen vor allem Personalfragen (inklusive Förderung der permanenten Gruppenarbeit), Qualitätsfragen sowie den Zielbildungs- und -überprüfungsprozeß.

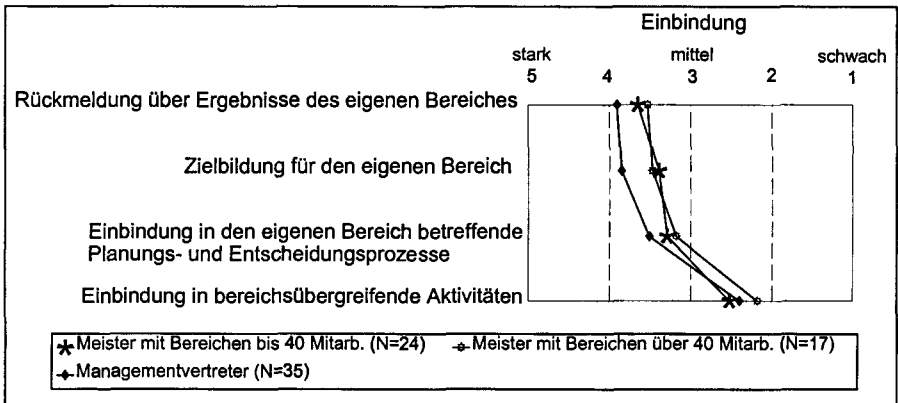


Abb. 5-29: Einbindung der Meister in übergreifende Aktivitäten

Trotz der oftmals unbefriedigenden Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen und die weitgehend fehlenden konkreten Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung der Rolle und Aufgaben der Meister wird abschließend in den meisten betrachteten Unternehmen eine zunehmende Bedeutung des Unteren Managements erwartet (vgl. Abb. 5-30). Am stärksten vertreten dies die Leiter der Produktionsabteilung, die überwiegend Ansätze mit geringer bis mittlerer Teilautonomie (vgl. Kap. 4.2.4.3) bevorzugen. Daraus läßt sich allerdings nicht schließen, daß die Schnittstellenfunktion Unteres Management auch weiterhin vor allem durch die derzeitigen Meister wahrgenommen wird.

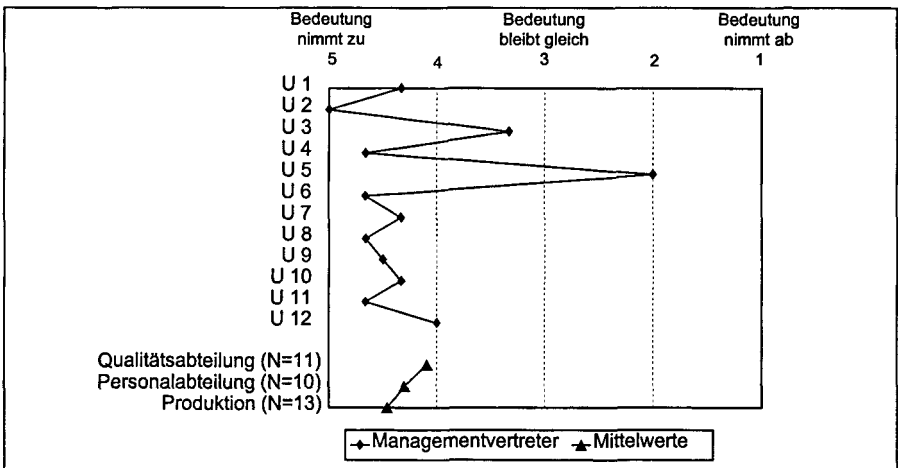


Abb. 5-30: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung des Unteren Managements für das Unternehmen

5.2.2.4.7 Ergänzende Erkenntnisse aus weitergehenden Analysen

Um weitere Erkenntnisse aus den Untersuchungsergebnissen zu erhalten, wurden gezielt ergänzende Analysen durchgeführt. Als Bezugsgrößen sind dabei vor allem die Bewertung der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens sowie die Einschätzung der Position zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen von Belang.

Bei der Bewertung der eigenen Einbindung in das Qualitätsmanagement des Unternehmens fällt auf, daß 19 Meister diese als stark und weitere 12 Meister als eher stark bezeichnen.⁶¹ Gerade bei den Meistern, die bei der eigenen Einbindung den Maximalwert 'stark' nannten, zeigen sich zum Teil gravierende Unterschiede im Vergleich zu den anderen Befragten:⁶²

- Die Bedeutung der Qualität der Prozesse für das Unternehmen wird deutlich höher bewertet (Meister mit starker Einbindung: $M=4,42$; Restgruppe: $M=3,91$), während die anderen Aspekte des erweiterten Qualitätsbegriffes ähnlich eingeschätzt werden.
- Die Formulierung von Qualitätszielen für die Mitarbeiter ($M=4,78$ zu $M=4,09$) und die Beurteilung anhand dieser Qualitätsziele ($M=3,68$ zu $M=2,82$) sind wesentlich stärker ausgeprägt.
- Die Einschätzung der internen Kundenorientierung ist optimistischer ($M=4,41$ zu $M=3,19$).
- Die Einstellung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern wird positiver beurteilt (Mittelwerte durchschnittlich 0,77 höher).
- Bei den Kenntnissen in den Qualitätstechniken werden kaum Unterschiede deutlich (Mittelwerte durchschnittlich 0,21 höher).
- Die Einbindung in Aktivitäten zur Förderung des Qualitätsbewußtsein ist höher (Mittelwerte durchschnittlich 0,68 höher).
- Der Zeitanteil der Qualitätssicherungsaufgaben ist mit 19 % deutlich höher (Restgruppe 11 %).
- Die Entwicklungen der Tätigkeitsstruktur sowie die Vorbereitung ($M=3,44$ zu $M=3,35$) werden ähnlich beurteilt.
- Die Meister mit starker Einbindung bewerten ihre Arbeitszufriedenheit höher. Die mit Abstand größten Unterschiede bestehen bei den eigenen Entwicklungsmöglichkeiten

61 Bewertung anhand einer 5-stufigen Skala von 1-schwach eingebunden über 3-mittel eingebunden bis 5-stark eingebunden.

62 Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß die Gruppe der Befragten, die ihre Einbindung als stark bezeichnet, in ihrer Einschätzung der Fragen mit 5-stufigen äquidistanten Skalen generell um 0,42 höher liegt. Da es sich hier vor allem um Fragen handelt, die Kernaspekte des Qualitätsmanagements zum Gegenstand haben (Fragen 1, 2, 4, 5, 6b, 7, 11, 12, 14c, 16, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 30), ist nicht zu klären, inwieweit diese durchgängige Höherbewertung durch die Einbindung begründet ist bzw. bei diesen Befragten eine positivere Grundeinstellung vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund werden nur Aspekte angeführt, die deutlich über diesen generellen Unterschied in der Bewertung hinausgehen.

($M=3,21$ zu $M=2,23$; 4-stufige Skala). Durch die empfundene starke Einbindung ergaben sich offensichtlich neue Entwicklungsperspektiven für die Meister.

- Die Zusammenarbeit mit verschiedenen anderen Abteilungen und Bereichen wird ähnlich beurteilt, wobei sich bei den Meistern mit starker Einbindung in das Qualitätsmanagement die Zusammenarbeit deutlich verbesserte ($M=3,95$), während sie bei der Restgruppe konstant geblieben ist ($M=3,17$).
- Die Meister mit starker Einbindung sehen sich eher als Vertreter der Unternehmensinteressen ($M=3,68$ zu $M=3,22$).
- Die Einbindung in übergreifende Aktivitäten (Mittelwerte durchschnittlich 0,52 höher) und auch die diesbezügliche Zufriedenheit (Mittelwerte durchschnittlich 0,6 höher) wird von den Meistern mit starker Einbindung in das Qualitätsmanagement deutlich höher bewertet.

Anhand dieser Ergebnisse läßt sich auf eine erheblich bessere Arbeitssituation der betrieblichen Führungskräfte bei einer starken Einbindung in das Qualitätsmanagement-Konzept des Unternehmens schließen. Allerdings deuten vor allem die innerbetrieblichen Unterschiede in der empfundenen Einbindung darauf hin, daß eine starke Einbindung auch auf ein entsprechendes Engagement der Meister zurückzuführen ist und diese Gruppe zu den 'guten' Meistern zählt.

Ergänzende Korrelationsanalysen⁶³ führten nur bei wenigen Items zu Werten von $r>0,5$. Die Analysen bezogen auf die Einbindung in das Qualitätsmanagement des Unternehmens bestätigten zwangsläufig die Erkenntnisse aus dem Vergleich der Aussagen der Meister mit verschieden starker Einbindung. Analysen bezogen auf andere Items wie die Position zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen blieben ohne nennenswerte Ergebnisse.

Auch bei der Befragung der Managementvertreter ergaben nur Korrelationsanalysen in bezug auf die Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens relevante Ergebnisse (vgl. Abb. 5-31). Dabei fällt auf, daß mit einer starken Einbindung der betrieblichen Führungskräfte eine deutlich positivere Einschätzung der Unterstützung von Qualitätsförderungsaktivitäten im ihrem Bereich verbunden ist, während sich dies auf die Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung kaum auswirkt. Die Betrachtung der Korrelation mit der Arbeitszufriedenheit verdeutlicht, daß sich eine hohe Einbindung zwar positiv auf die Zufriedenheit insgesamt auswirkt, aber damit keine neue Entwicklungsmöglichkeiten verbunden sind. Meister mit hoher Einbindung in das Qualitätsmanagement besitzen höhere Kenntnisse in verschiedenen Qualitätstechniken, was allerdings nicht auf verstärkte Schulungen, sondern vielmehr die praktische Anwendung zurückzuführen ist. Eine starke Einbindung der Meister in Qualitätsfragen ist zudem mit einer hohen Einschätzung der Bedeutung für das Unternehmen sowie von Aktivitäten der Mitarbeiterorientierung verbunden.

63 Verwendet wurde hierzu der Pearson-Korrelationskoeffizient.

Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens	$r=0,48$	Unterstützung von temporären Gruppenkonzepten durch die Meister
	$r=0,81$	Motivation der Mitarbeiter zum Qualitätsbewußtsein durch die Meister
	$r=0,47$	Motivation der Mitarbeiter zu Gruppenkonzepten durch die Meister
	$r=0,56$	Förderung der Weiterbildung durch die Meister
	$0,48 \leq r \leq 0,59$	Einsatz des Meisters bei verschiedenen Qualitätsförderungsaktivitäten (Qualitätsgespräche, Schulungen, ...)
	$r=0,20$	gute Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung
	$r=0,51$	Einschätzung der Arbeitszufriedenheit der Meister insgesamt
	$r=0,42$	Einschätzung der Zufriedenheit der Meister mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes
	$r=0,16$	Einschätzung der Zufriedenheit der Meister mit ihren Entwicklungsmöglichkeiten
	$r=0,53$	gute Vorbereitung der Meister auf Aufgabenveränderungen
	$r=0,65$	Kenntnisse der Meister in systematischer Fehlerbehandlung
	$r=0,45$	Kenntnisse der Meister in statistischen Methoden der Qualitätssicherung
	$r=0,30$	Kenntnisse der Meister in anderen Qualitätstechniken
	$r=-0,27$	Schulung der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken
	$r=0,41$	Einstellung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern
	$r=0,47$	Tendenz der Meister zum Vertreter der Unternehmensinteressen
	$r=0,44$	Bedeutung des Unteren Managements für das Unternehmen

Abb. 5-31: Bemerkenswerte Korrelationen der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens und anderer Items der Befragung der Managementvertreter

Bei weiteren Analysen ist vor allem die stark negative Korrelation ($r=-0,63$) zwischen dem internen Kunden-Lieferanten-Verständnis und der Zusammenarbeit der Meisterbereiche mit dem Vertrieb aufgefallen, was auf eine mangelnde Durchgängigkeit der Ansätze in den Werken schließen läßt. Daneben zeigten sich Defizite in der Umsetzung der Qualitätskonzepte der Unternehmen, was u.a. an den geringen Korrelationen ($-0,05 \leq r \leq 0,36$) zwischen der Bedeutung der Qualität der Arbeit(-sbedingungen) für das Unternehmen und den Items zur Einstellung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern deutlich wurde. Auch die Konsequenzen aus dem propagierten Vorrang der Fehlerverhütung vor der Qualitätsprüfung, die in höheren Kenntnissen der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken sowie einer diesbezüglichen Schulung der Meister bestehen sollten, sind nicht erkennbar ($-0,06 \leq r \leq 0,27$).

5.2.2.5 Wesentliche Ergebnisse der zweiten Erhebung

Bei dieser Erhebung (strukturiertes Interview; Leitfaden vgl. Anhang II⁶⁴) standen Entwicklungen im Zeitraum von Mitte 1994 bis Mitte 1995 im Vordergrund. Die größten Veränderungen ergaben sich für die Meister durch die Ausweitung von permanenter Gruppenarbeit in den befragten Unternehmen. In elf der zwölf betrachteten Werke waren permanente Gruppen zumindest in Teilbereichen eingeführt. Demzufolge war gerade bei dem Aspekt 'Motivation durch Gruppenarbeit' hier die größte Zunahme bei Aktivitäten der Mitarbeiterorientierung zu verzeichnen. Einen weiteren Veränderungsschwerpunkt bilden 'Meisterentwicklungsprogramme', worunter einerseits umfangreiche Qualifizierungs- und Coachingmaßnahmen, andererseits auch die Bildung von 'Meisterteams' o.ä. zu verstehen sind (vgl. Abb. 5-32).

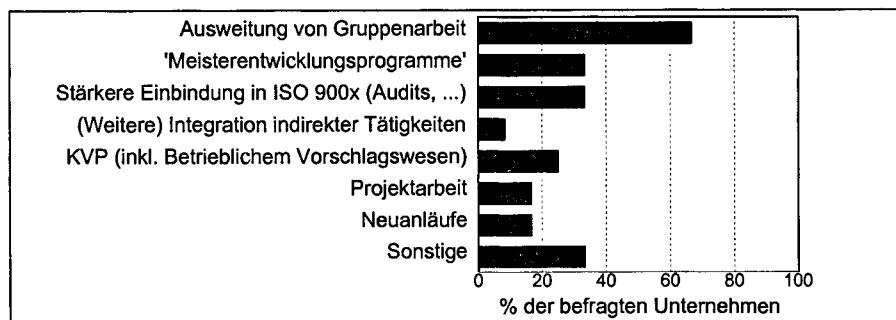


Abb. 5-32: Wesentliche Veränderungen in den betrachteten Werken⁶⁵

Die Veränderungen im Erhebungszeitraum werden auch an der Relation der Anzahl der Mitarbeiter im Produktionsbereich im Verhältnis zur Anzahl der dort tätigen Meister deutlich (vgl. Abb. 5-33).⁶⁶ Dabei zeigen sich zum Teil konträre Entwicklungen in den verschiedenen Werken, die eng mit den Umstrukturierungsaktivitäten (vor allem die Einführung von permanenter Gruppenarbeit) verbunden sind. Tendenziell ergab sich bei zunehmender Streuung eher eine Vergrößerung des Meisteranteils (1994: 34 Mitarbeiter pro Meister; 1995: 28 Mitarbeiter pro Meister).

Hinsichtlich der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte wurde zunächst deutlich, daß sich die Bedeutung verschiedener Aspekte eines erweiterten Qualitätsbegriffes weiter erhöht hat, vor allem bei der Qualität der Prozesse und der Qualität der Umweltbeziehungen.⁶⁷ Dies korrespondiert mit einer Erhöhung des Stellenwertes von Qualität in den Unternehmen sowie der Verbreitung eines internen Kunden-Liefe-

⁶⁴ Siehe S. VIII

⁶⁵ Die Antworten auf die offenen Fragen wurden klassifiziert.

⁶⁶ Diese Zahl ist nicht gleichbedeutend mit der Führungsspanne, da auch nicht dem Meister unterstellte Mitarbeiter einbezogen sind.

⁶⁷ Die Auswertung der Erhebung ist in Anhang II (siehe S. VIII) wiedergegeben.

ranten-Verständnisses. Allerdings waren gerade hinsichtlich des größten Defizits der ersten Erhebung, der Beurteilung der Mitarbeiter anhand von Qualitätszielen, kaum Veränderungen zu verzeichnen.

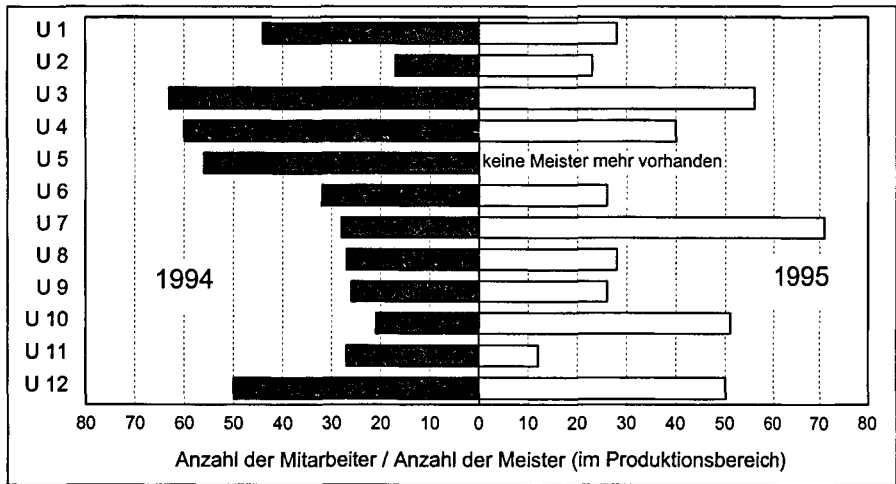


Abb. 5-33: Verhältnis von Mitarbeitern und Meistern im Produktionsbereich der beteiligten Werke

Die Kenntnisse der Meister in technischen Methoden der Qualitätssicherung, bei denen in der ersten Erhebung große Defizite deutlich wurden, haben sich geringfügig verbessert.⁶⁸ Auf Schulungen in Qualitätstechniken wurde - wie auch in vielen anderen Qualifizierungsfeldern (vgl. Abb. 5-34) - in den meisten Unternehmen verzichtet.

Die Einbindung der Meister in verschiedene Aktivitäten im Rahmen des Qualitätsmanagements hat sich seit der ersten Erhebung kaum verändert, und auch zukünftig wird keine stärkere Einbindung erwartet (vgl. Abb. 5-35). Hier zeigt sich ein Widerspruch zwischen der allgemeinen Einschätzung hinsichtlich der Einbindung und der operativen Umsetzung, der schon bei der ersten Erhebung deutlich wurde. Positiv wurde dagegen erneut die Entwicklung der Zusammenarbeit der Meister mit der Qualitätsabteilung beurteilt.⁶⁹ Die Mitwirkung der Meister bei Gruppenkonzepten zur Qualitätsförderung ist - mit Ausnahme der Rolle als Ansprechpartner und Förderer - weiterhin eher mittel (vgl. hierzu auch Abb. 5-27, S. 308); hier werden zukünftig keine größeren Veränderungen erwartet. Die Unterstützung der Meister bei den vorhandenen Aktivitäten hat sich nach einheitlicher Einschätzung der Befragten positiv entwickelt, was auf eine größere Akzeptanz sei-

68 Mittelwerte zwischen $M=3,17$ und $M=3,83$ auf einer 5-stufigen Skala (1-geringer; 3-gleich; 5-höher).

69 Mittelwert $M=3,73$; $s=0,45$ auf einer 5-stufigen Skala (1-verschlechtert; 3-gleich; 5-verbessert); zum Vergleich 1994: $M=3,53$; $s=0,91$.

tens der Meister schließen läßt. Die Auswirkungen der Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x auf die Meister werden in den betrachteten Werken stark unterschiedlich eingeschätzt. In zwei Unternehmen werden keine spezifischen Auswirkungen auf die Meister gesehen, und eine Entlastung der Meister z.B. durch erhöhte Transparenz der Abläufe und systematischere Kontrollmechanismen ist ebenfalls in zwei Unternehmen zu beobachten. In den anderen Unternehmen ergibt sich ein Zusatzaufwand, der vor allem durch einen erhöhten Dokumentationsbedarf, Schulung und Unterweisung der Mitarbeiter sowie die Beteiligung an der Erstellung, Pflege und Umsetzung des Qualitätsmanagement-Handbuchs entsteht.

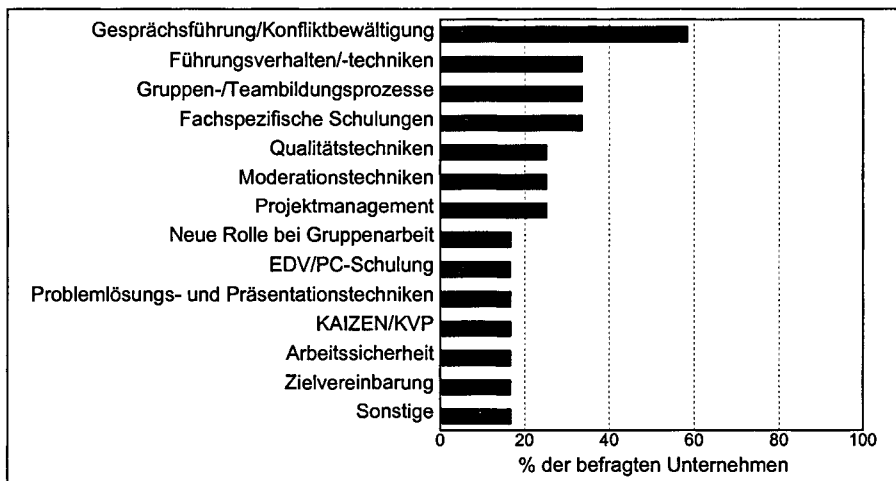


Abb. 5-34: Schulungen der Meister im Zeitraum von Mitte 1994 bis Mitte 1995⁷⁰

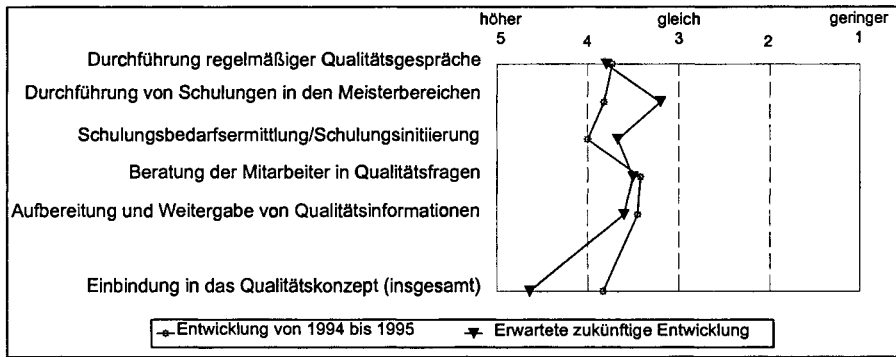


Abb. 5-35: Einbindung der Meister in Aktivitäten zur Qualitätsförderung

70 Die Antworten auf die offene Frage wurden klassifiziert.

Bei der Frage nach Veränderungen der Tätigkeitsstruktur (vgl. Abb. 5-36) der Meister wurde die in der ersten Erhebung prognostizierte hohe Zunahme von Personalführungs- und Qualitätssicherungsaufgaben relativiert. Deutliche Erhöhungen waren demgegenüber vor allem bei Besprechungen und Verwaltungsaufgaben zu verzeichnen. Vor dem Hintergrund der in Abb. 5-32 skizzierten Veränderungen sind hierfür vor allem zwei Gründe denkbar:

- der zusätzliche Dokumentations- und Koordinationsaufwand im Rahmen der DIN EN ISO 9001 ist für die Meister höher als erwartet;
- der Verwaltungs- und Dokumentationsaufwand für den Meister bei permanenter Gruppenarbeit ist höher als erwartet, während Personalführungs- und Qualitätssicherungsaufgaben vorwiegend gruppenintern geregelt werden.

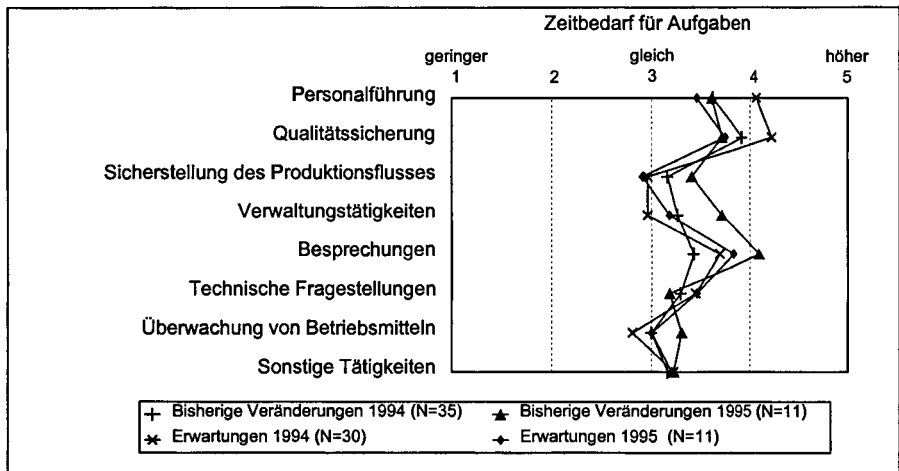


Abb. 5-36: Veränderungen in der Tätigkeitsstruktur der Meister

Insgesamt wird die Vorbereitung der Meister auf veränderte Tätigkeiten weiterhin durchschnittlich nur als 'mittel' bezeichnet (1994: $M=3,21$; 1995: $M=3,18$). Eine gute Vorbereitung der Meister wird in erster Linie mit durchgeführten Maßnahmen zur Personalentwicklung begründet. Hinzu kommen eine verstärkte Einbindung der Meister in die Umstrukturierungsaktivitäten sowie eine damit verbundene höhere Motivation. Allerdings ist zum einen häufig die präzise Ausgestaltung der zukünftigen Rolle der Meister für die Unternehmensleitung und damit auch für die Meister selbst noch nicht ausreichend klar. Zum anderen ist der durch die vielfältigen Veränderungen in relativ kurzer Zeit entstandene hohe Schulungs- und Trainingsbedarf aus Kapazitätsgründen - sowohl bei der Personalentwicklung als auch bei den Meistern - nicht im erforderlichen Maß zu bewältigen. Beobachtet wurde in vielen Unternehmen, daß sich 'neue' Meister, die bisher keine Meisterposition innehatten, in ihrer Rolle wesentlich besser zurechtfinden als

‘alte’ Meister - wobei dies weniger eine Frage des Lebensalters ist, sondern vielmehr der geistigen Flexibilität und Eigeninitiative. Nach der Einschätzung der befragten Managementvertreter ‘überleben’ durchschnittlich 62 % der Meister die derzeitigen Umstrukturierungen, wobei in jeweils drei Werken alle bzw. kein Meister seine bisherige Position beibehält.

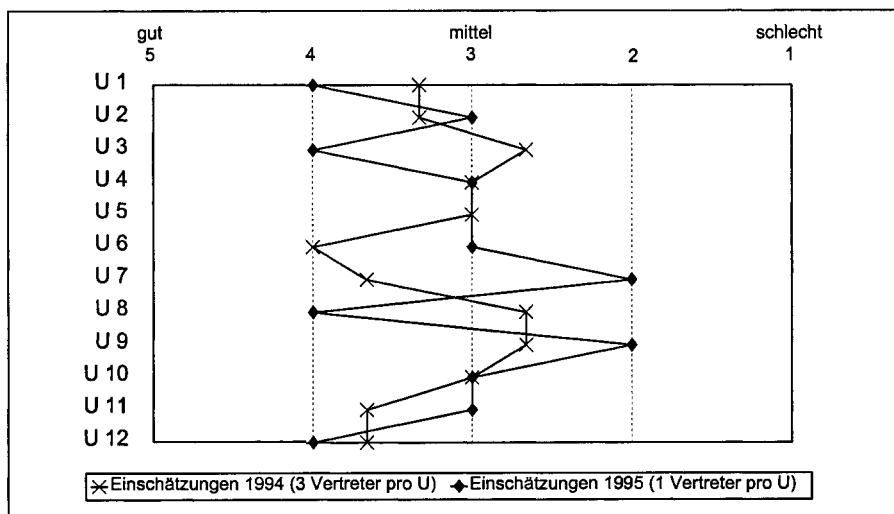


Abb. 5-37: Vorbereitung der Meister auf anstehende Veränderungen

Die Ausprägung verschiedener zukünftig geforderter Führungseigenschaften (vgl. Abb. 5-19, Seite 302) und des Führungsstils der Meister haben sich im Zeitraum zwischen den Erhebungen nach Einschätzung der Befragten verbessert; anstelle eines beratenden dominieren der kooperative und partizipative Führungsstil. Als Gründe hierfür werden vor allem die verstärkte Einbindung der Meister in Veränderungsaktivitäten ($M=4,18$), Personalentwicklungsmaßnahmen ($M=3,73$) und die Akzeptanz von notwendigen Verhaltensänderungen ($M=3,73$) genannt, während das Versetzen bzw. Ausscheiden unflexibler Meister offensichtlich einen geringeren Einfluß besitzt.⁷¹

Die verstärkte Einbindung der Meister in Veränderungsaktivitäten wird auch bei einer dahingehenden Frage deutlich (vgl. Abb. 5-38). Zukünftig ist vor allem eine verstärkte Einbindung in Projektteams geplant, wobei auch die Notwendigkeit einer Beteiligung der Meister an Umstrukturierungsaktivitäten wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit zunehmend erkannt wird. Die Meister sollen daneben häufig den kontinuierlichen Ver-

71 Werte auf einer 5-stufigen Skala (1-geringer Einfluß; 3-mittlerer Einfluß; 5-hoher Einfluß); beim Kriterium ‘Versetzung bzw. Ausscheiden unflexibler Meister’ wurden große Unterschiede zwischen den Werken deutlich: vier Befragte äußerten einen geringen Einfluß und zwei Befragte einen eher hohen Einfluß.

besserungsprozeß in ihren Bereichen koordinieren und fördern sowie aktiv bei Personalauswahl und Schulungsbedarfsanalysen, aber auch der Beschaffung von Betriebsmitteln und Material sowie der Betreuung von Kunden mitwirken. Auch die durchschnittliche Einordnung der Meister zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen hat sich weiter zur Unternehmensseite hin verschoben (1995: M=3,67; 1994: M=3,40) und stützt die Tendenz einer verstärkten Einbindung der Meister in bereichsübergreifende Managementaufgaben. Die Bedeutung des Unteren Managements in den Unternehmen wird weiterhin als eher hoch bezeichnet (1994: M=4,29; 1995: M=4,17).

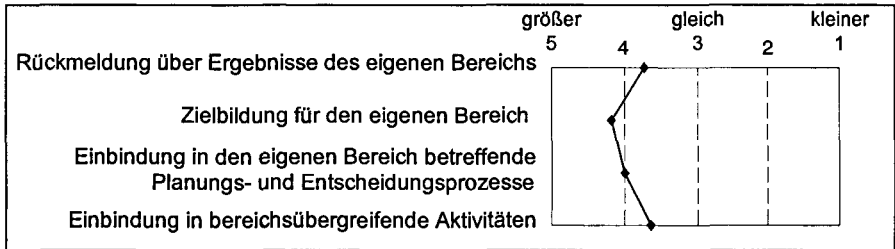


Abb. 5-38: Entwicklung der Einbindung der Meister in übergreifende Aktivitäten

5.2.2.6 Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen

Die Untersuchungsergebnisse machen deutlich, daß die Zielsetzung, die Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte zu erfassen, nur zum Teil verwirklicht werden konnte, weil selbst in der als 'Paradebranche' geltenden Automobilindustrie derartige Ansätze bisher nur partiell realisiert wurden. Die Aktivitäten in den beteiligten Werken konzentrieren sich weiterhin auf technische Qualitätsfragen und die Umsetzung der DIN EN ISO 900x. Aspekte der Ergebnis-, der Kunden- und der Mitarbeiterorientierung werden nur ansatzweise - und hier oft ohne Bezug zur Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements - verwirklicht. Permanente Gruppenarbeitskonzepte werden zwar in allen Unternehmen diskutiert und erprobt, ohne allerdings - mit Ausnahme eines Unternehmens - einschneidende Konsequenzen für die Meister zu besitzen. Ohne Fragen der Arbeitsstrukturen im Detail untersucht zu haben,⁷² entsteht der Eindruck, daß bisherige Strukturen und Aufgabenverteilungen zwischen Meister, Vorarbeitern bzw. Gruppensprechern und Mitarbeitern weitgehend bestehen blieben. Dies hängt augenscheinlich auch damit zusammen, daß zwischen 'alten' - und trotz aller Kritik offenbar auf breiter betrieblicher Basis gestützten - Strukturen und den Anforderungen bzw. Schlagworten 'neuer' Konzepte bisher kaum klare Positionen

⁷² Dies ist sicherlich ein Defizit der Untersuchung. Allerdings wurden in den Unternehmen kaum Zusammenhänge zwischen den Arbeitsstrukturen und dem Qualitätsmanagementkonzept gesehen, sondern derartige Veränderungen eher unter dem Schlagwort 'Lean Management' bzw. 'schlanke' Unternehmen realisiert.

erkennbar sind. Verunsicherungen der Meister sind vor diesem Hintergrund verständlich, zumal vor allem bei der zweiten Erhebung deutlich wurde, daß die Entwicklungen in den betrachteten Werken u.a. hinsichtlich der Größe der Meisterbereiche eher divergieren als konvergieren.

Auffallend waren die zum Teil großen Unterschiede in der Einschätzung der beiden Zielgruppen. Dies macht - neben der damit verbundenen Probleme bei der Auswertung⁷³ - zusätzlich deutlich, daß sowohl bei der Umsetzung als auch bei Einbindung sowie der Definition der zukünftigen Rolle und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte den Anforderungen eines umfassenden Qualitätsmanagements höchstens teilweise entsprochen wurde.

Bedingt durch die mangelnde Umsetzung bleibt auch die Einbindung des Meisters in das Qualitätsmanagement weitgehend auf seinen eigenen Bereich begrenzt, wobei in der zweiten Erhebung erste Anzeichen einer geplanten übergreifenden Einbindung deutlich wurden. Im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen und der damit verbundenen Re-Integration von Qualitätsaufgaben in die Linie ergaben sich neue Aufgabenfelder und Verantwortlichkeiten, für die allerdings vielen Meistern zumindest anfangs die erforderlichen Kenntnisse fehlen. Dennoch ergibt sich dadurch eine Stärkung der Eigenverantwortung der Linie und damit der Stellung gegenüber den indirekten Abteilungen. Deutliche Defizite, die auch Rückschlüsse auf den Umsetzungsgrad eines umfassenden Qualitätsmanagements zulassen, zeigten sich bei der Einbindung der Meister in temporäre Gruppenkonzepte. Hier überwiegen 'Alibifunktionen' wie Ansprechpartner oder Förderer, während Moderations- und Trainingsaufgaben kaum von den Meistern, sondern vorwiegend von der Qualitäts- und Personalabteilung wahrgenommen werden. Die Ergebnisse der zweiten Erhebung lassen darauf schließen, daß hier auch keine größeren Interventionen in den beteiligten Werken geplant sind.

Dennoch wurde sowohl bei den befragten Managementvertretern als auch bei den Meistern deutlich, daß eine starke Einbindung in das Qualitätsmanagement mit verschiedenen positiven Effekten hinsichtlich des Qualitätsbewußtseins, der Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung und der Arbeitszufriedenheit des Meisters verbunden ist. Vor diesem Hintergrund ist die durchgängig erwartete weitere Verstärkung der Einbindung verständlich, die sich aber augenscheinlich eher auf bereichsbezogene Fragen konzentriert.

Die von den meisten Managementvertretern erwartete Bedeutungszunahme des Unteren Managements läßt in Verbindung mit den Antworten auf andere Fragen darauf schließen, daß die zukünftige Stellung des Meisters weiterhin primär in der (weitgehend eigenständigen) Leitung eines abgeschlossenen Bereiches gesehen wird. Der Meister wird dabei

73 Eine umfangreiche schriftliche Erhebung mit einem Fragebogen pro Unternehmen hätte zwar die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse erleichtert, aber andererseits ein wahrscheinlich verzerrtes Bild ergeben, in dem zudem viele Problemfelder verborgen geblieben wären. Durch eine Vollerhebung bei den Meistern in den Unternehmen wäre vermutlich die Situation in den Unternehmen deutlich präziser wiedergegeben worden und aussagekräftigere Vergleiche möglich gewesen. Zu einer Vollerhebung erklärte sich allerdings aus Zeitgründen kein Unternehmen bereit.

zunehmend als Vertreter der Unternehmensinteressen gesehen, wobei die Bezeichnung 'Unternehmer vor Ort' stark übertrieben erscheint.

5.2.3 Branchenübergreifende Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf betriebliche Führungskräfte

Die wesentliche Zielsetzung dieser Studie bestand darin, zu überprüfen, ob die Ergebnisse der Automobilindustrie auch in anderen Branchen zu beobachten sind. Hierfür wurden mit dem Maschinenbau, der Elektrotechnik und der Chemie weitere 'klassische Domänen' des Meisters ausgewählt. Ergänzend wurde die Baubranche herangezogen, um gegebenenfalls Parallelen zum Polier, der dem Arbeitskrafttypus und häufig auch dem Qualifikationstypus des Meisters in Industriebetrieben entspricht, aufzeigen zu können.⁷⁴ Auch bei dieser Untersuchung wurde keine Repräsentativität angestrebt, sondern tendenzielle Entwicklungen standen im Vordergrund. Nachfolgend werden zunächst das Untersuchungsdesign, das sich an der Vorgehensweise bei der Erhebung in der Automobilindustrie orientiert, und die Strukturdaten der Erhebung betrachtet, bevor die wesentlichen Ergebnisse dargelegt werden.

5.2.3.1 Untersuchungsdesign

Um den Aufwand in vertretbarem Rahmen zu halten, wurde in jedem der beteiligten Unternehmen nur ein Mitarbeiter befragt. Dies war je nach Struktur des Unternehmens der Leiter der Qualitätsabteilung oder der Geschäftsführer bzw. Werkleiter.

5.2.3.1.1 Erhebungsinstrumentarium

Das Erhebungsinstrumentarium der Studie in der Automobilbranche wurde weitestgehend übernommen, um die Ergebnisse einordnen zu können. Lediglich die Fragen zur Schulung (Umfang, Inhalte, Entwicklung) der Meister, Vorarbeiter und Mitarbeiter wurden gestrichen. Gründe hierfür bestehen einerseits darin, daß diese Frage häufig nur vom Leiter der Personalabteilung bzw. Personalentwicklung zu beantworten ist und daher von den Befragten kaum vergleichbare Aussagen zu erwarten waren. Andererseits konnte eine Verringerung des Zeitbedarfs für das Interview realisiert werden.

In der Baubranche wird auf der Ebene des Meisters der Polier eingesetzt, was eine Anpassung von Begriffen im Erhebungsbogen erforderlich machte.

⁷⁴ Angeregt wurde die Hinzunahme der Baubranche durch die Studie von WELTZ (vgl. Kap. 3.4), der Meister in Industriebetrieben und Steiger im Bergbau untersuchte und hier Parallelen und Unterschiede aufzeigen konnte.

5.2.3.1.2 Akquisition der Unternehmen

Die Akquisition der Unternehmen wurde durch schriftliche Anfragen vorgenommen. Da hier im Gegensatz zur Automobilbranche kaum Informationen über größere Umstrukturierungsprojekte vorlagen, konnte dieses Kriterium bei den angeschriebenen Unternehmen nicht berücksichtigt werden. Finanzielle Restriktionen bedingten zudem eine regionale Begrenzung der Anfragen (südwestdeutscher Raum), was eine Reduzierung der Mindestgröße der Unternehmen auf 100 Mitarbeiter erforderlich machte.

Die Beteiligungsquote der angeschriebenen Unternehmen war etwas geringer als in der Automobilbranche (vgl. Abb. 5-39). Als Grund dafür kommt der geringere Nutzen für die Unternehmen - so konnten u.a. keine Ergebnispräsentationen vor Ort durchgeführt werden - in Betracht. Denkbar ist allerdings auch, daß die Diskussion um die zukünftige Rolle der betrieblichen Führungskräfte zum Zeitpunkt der Anfrage keine mit der Automobilindustrie vergleichbare Bedeutung besaß. Die Entscheidung, ob die Anzahl der angeschriebenen Unternehmen oder die Anzahl der beteiligten Unternehmen ähnlich sein sollte, wurde zugunsten der zweiten Alternative getroffen. Da die Auswahl der angeschriebenen Unternehmen durch das Branchenverzeichnis erfolgte und nur die Größe als Auswahlkriterium herangezogen wurde, ergibt eine genügende Anzahl an beteiligten Unternehmen eine realistischere Einschätzung der Situation. In jeder Branche wurde eine Beteiligung von 15 bis 20 Unternehmen angestrebt, was zum Teil eine zweite Anfrage erforderte (Elektrotechnik, Bau).

Branche	Anzahl der angeschriebenen Unternehmen	Beteiligte Unternehmen
Automobil	20	12
Chemie	30	18
Maschinenbau	29	19
Elektrotechnik	45	19
Bau	49	17

Abb. 5-39: Beteiligung der Unternehmen an der Studie

5.2.3.1.3 Datenerhebung und Auswertung

Die Datenerhebung erfolgte analog zur Automobilbranche durch Interviews in den beteiligten Unternehmen. Die Interviewdauer betrug zwischen 60 und 180 Minuten. Auch die Auswertung wurde entsprechend der ersten Untersuchung vorgenommen. Um zumindest eine gewisse Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erhalten (immer nur ein Befragter), wurde aus jedem Unternehmen der Automobilindustrie zufällig ein Managementvertreter der Produktions- oder der Qualitätsabteilung ausgewählt.⁷⁵ Für Teilaspekte wurden vertiefende Korrelationsanalysen durchgeführt.

⁷⁵ Daraus ergeben sich zwangsläufig Unterschiede bei den Ergebnissen der Automobilbranche im Vergleich zur in Kapitel 5.2.2 skizzierten Untersuchung.

5.2.3.2 Strukturdaten der Erhebung

Die Größe der befragten Unternehmen liegt vorwiegend bei 100 bis 500 Mitarbeitern und damit deutlich unterhalb der befragten Unternehmen in der Automobilbranche (vgl. Abb. 5-40). In der Elektrotechnik und der Chemie dominierte die Serienfertigung, während der Maschinenbau und die Baubranche durch Einzelfertigung mit hoher Variantenvielfalt geprägt waren. Die Interviews wurden von Mitte 1995 bis Anfang 1996 durchgeführt.

Branche	Erhebungszeitraum	Unternehmens- bzw. Werksgröße		
		100-500 MA	501-1000 MA	über 1000 MA
Automobil	1994/1995	0	3	9
Chemie	Februar 1996	9	4	5
Maschinenbau	Mai - Juni 1995	13	2	4
Elektrotechnik	August - Oktober 1995	15	3	1
Bau	August - Oktober 1995	13	2	2

Abb. 5-40: Erhebungszeitraum und Größe der beteiligten Unternehmen

5.2.3.3 Wesentliche Untersuchungsergebnisse

Bedingt durch die Verwendung des (weitgehend) gleichen Erhebungsinstrumentariums wie bei der Untersuchung in der Automobilindustrie ist auch die Aufbereitung der wesentlichen Untersuchungsergebnisse ähnlich.

5.2.3.3.1 Aktuelle Situation des Unternehmens

In vielen der betrachteten Unternehmen ist inzwischen ein umfassendes Qualitätsverständnis zumindest bekannt, wobei die klassischen Aspekte der Produkt- und der Prozeßqualität weiterhin dominieren (vgl. Abb. 5-41). In den Unternehmen der Elektrotechnik hat sich die Notwendigkeit einer Einbeziehung der Umwelt bisher am wenigsten durchgesetzt, was offensichtlich mit der Produktpalette zusammenhängt.

Die zunehmende Relevanz eines Qualitätsmanagements wird am Stellenwert der Qualität in den Unternehmen deutlich (vgl. Abb. 5-42). Hinsichtlich der abgefragten Items zeigt sich hier in allen Branchen ein ähnlicher Verlauf. Die etwas geringere Ausprägung einer schriftlich ausgestalteten Qualitätspolitik in der Baubranche ist darauf zurückzuführen, daß hier zum Zeitpunkt der Erhebung nur 35 % der betrachteten Unternehmen nach DIN EN ISO 900x zertifiziert waren (vgl. Abb. 5-43).

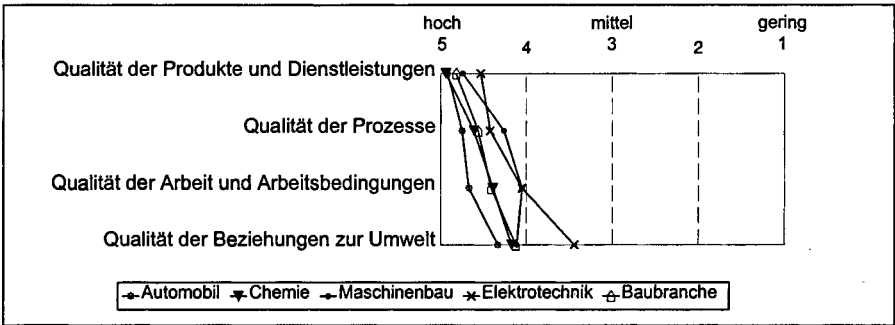


Abb. 5-41: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für das Unternehmen

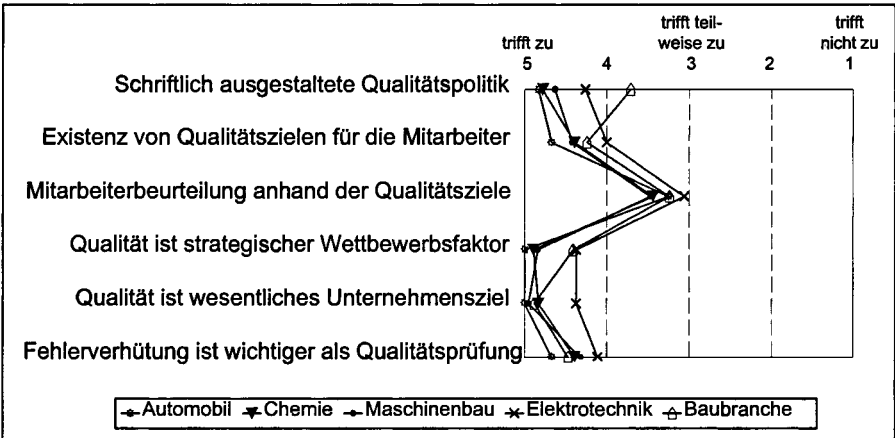


Abb. 5-42: Stellenwert von Qualität in den Unternehmen

Branche	Zertifizierung erfolgt	Zertifizierung in Vorbereitung
Automobil	91,7 %	0 %
Elektrotechnik	47,4 %	36,8 %
Chemie	88,9 %	5,6 %
Maschinenbau	47,4 %	42,1 %
Bau	35,3 %	41,2 %

Abb. 5-43: Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x zum Zeitpunkt der Datenerhebung

Das Denken in internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen ist in den betrachteten Unternehmen unterschiedlich weit verbreitet. 80 % der Befragten gaben an, daß für sie auch

interne Kunden existieren,⁷⁶ und systematische Analysen werden in 70 % der Unternehmen zumindest teilweise durchgeführt (am wenigsten in der Elektrotechnik mit 38 %). Hinsichtlich der Verbreitung eines internen Kunden-Lieferanten-Verständnisses hat sich dieses in allen betrachteten Branchen zumindest teilweise durchgesetzt. Bei der Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern werden große Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen deutlich (vgl. Abb. 5-44). Die Vorreiterrolle der Automobilbranche beim betrieblichen Vorschlagswesen und der Motivation durch Gruppenarbeit ist vor allem auf die Orientierung an japanischen Ansätzen (Kaizen, Lean Management) zurückzuführen. In den betrachteten Unternehmen der Elektrotechnik besitzen die skizzierten Ansätze der Mitarbeiterorientierung offensichtlich eine geringere Bedeutung. In 27 % der betrachteten Unternehmen bzw. Werke wurden bisher anonyme Mitarbeiterbefragungen durchgeführt.

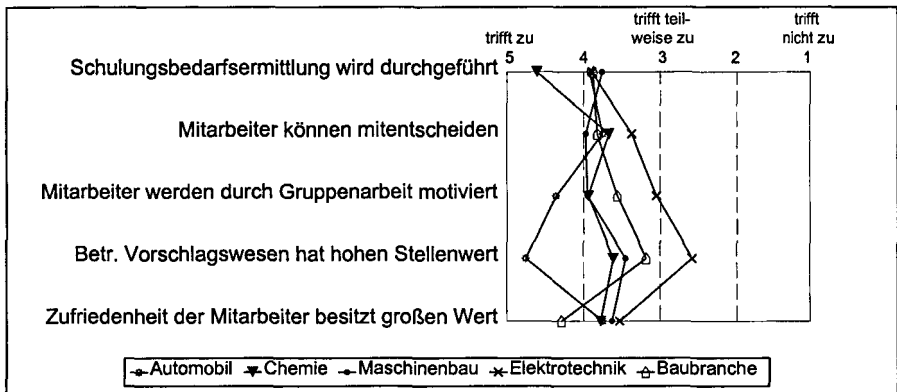


Abb. 5-44: Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern

Die verschiedenen parallelen Veränderungsprojekte, die auch die Stellung und die Aufgaben der Meister betreffen, werden nach Einschätzung der befragten Managementvertreter aller Branchen von der Mehrzahl der Meister (insgesamt 58 %) aktiv unterstützt und nur von 10 % abgelehnt.

Insgesamt wird deutlich, daß umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte in keinem der betrachteten Betriebe bislang vollständig realisiert wurden. Die bisherigen Umstrukturierungen erfolgten einerseits aufgrund der Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x, andererseits im Zuge der Re-Integration von Qualitätssicherungsaufgaben in die Linie. Letzteres geschieht - wie die in den meisten Unternehmen beobachtete parallele Verfolgung mehrerer neuer Managementkonzepte - häufig unter der primären Zielsetzung einer Kostenreduzierung.

76 Dabei ergaben sich große Unterschiede zwischen den Branchen: Automobil 100 %, Chemie 89 %, Maschinenbau 79 %, Elektrotechnik 68 %, Bau 75 %.

Die Struktur der Meisterbereiche ist erwartungsgemäß unterschiedlich (vgl. Abb. 5-45). Trotz einer Reduzierung der Größe der Meisterbereiche sind diese in der Automobilbranche weiterhin am größten, während die Baubranche hier eine Sonderstellung besitzt (80 % der Gruppen eines Poliers haben weniger als 10 Mitarbeiter). Bei der weiteren Entwicklung der Größe der Meisterbereiche werden außer bei der Automobilbranche (weitere Verringerung prognostiziert) keine Veränderungen erwartet.

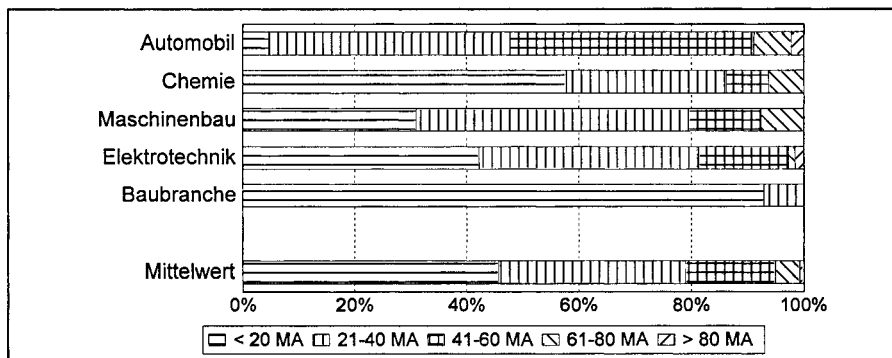


Abb. 5-45: Größe der Meisterbereiche

Die Mehrzahl der Meister in den betrachteten Unternehmen (durchschnittlich 75 %) ist zwischen 31 und 50 Jahre alt. Außer in der Automobilbranche sind durchschnittlich ca. 20 % über 50 Jahre alt,⁷⁷ während kaum Meister unter 30 Jahren einem Bereich vorstehen (höchster Wert im Maschinenbau mit 9,5 %). Inzwischen besitzen zwei Drittel der Meister eine Industrie- oder Handwerksmeisterausbildung, wobei dies in der Chemie nur bei 46 % der Fall ist, während die beteiligten Unternehmen des Maschinenbaus bei 80 % liegen.

5.2.3.3.2 Aufgabenverteilung zwischen den Meistern und der ausführenden Ebene

Die Aufgaben der Meister bzw. Poliere unterscheiden sich in ihren zentralen Tätigkeiten nur unwesentlich. In allen Branchen dominieren nach Einschätzung der Befragten (Managementvertreter) die Tätigkeitsfelder 'Sicherstellung des Produktionsflusses' (bzw. Baufortschritts), 'Personalführung' und 'Qualitätssicherung' (vgl. Abb. 5-46). Vor allem der Aufwand für die Qualitätssicherung und die Personalführung, aber auch die Sicherstellung des Produktionsflusses, Verwaltungstätigkeiten, Besprechungen und technische Fragestellungen haben in letzter Zeit zugenommen, was auf eine Zunahme der Arbeitsbelastung der Meister schließen läßt.

⁷⁷ Dies läßt darauf schließen, daß im Vergleich zur Automobilindustrie Vorruhestandsregelungen für die Meister in den anderen Branchen deutlich geringer sind.

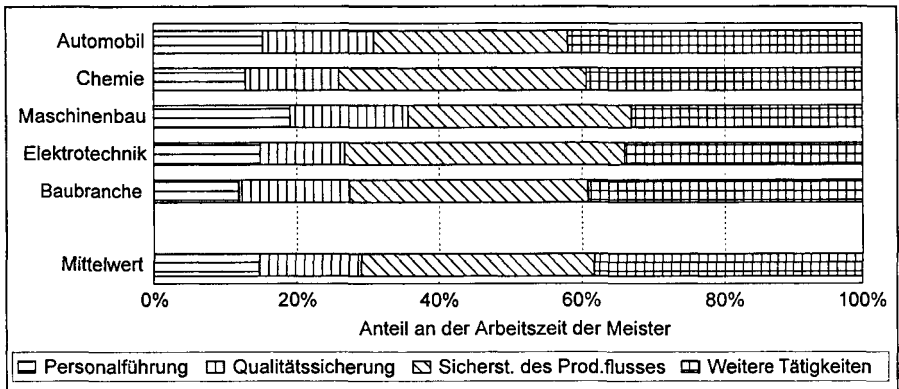


Abb. 5-46: Tätigkeitsstruktur der Meister in den verschiedenen Branchen

Zukünftig werden in allen Branchen weitere Zunahmen bei der Qualitätssicherung und der Personalführung erwartet. Bei der Sicherstellung des Produktionsflusses, Besprechungen und Verwaltungstätigkeiten werden außer in der Baubranche keine großen Veränderungen vermutet (vgl. Abb. 5-47). Überraschend ist die zwar nicht hohe, aber in allen Branchen außer der Elektrotechnik erwartete Erhöhung des Zeitaufwandes für Technische Fragestellungen. Hier wird deutlich, daß trotz der Dominanz der Personalführung auch die technische Komponente weiterhin von Bedeutung für die Meister ist. Die Vorbereitung der Meister bzw. Poliere auf anstehende Veränderungen der Tätigkeitsstruktur wird durchgängig nur als eher mittel bezeichnet. Obwohl in der Baubranche die größten Tätigkeitsverschiebungen erwartet werden, scheint dort die Vorbereitung der betrieblichen Führungskräfte am besten zu sein. Offensichtlich steht hier der Polier nicht in ähnlicher Weise zur Disposition wie der Meister in Industriebetrieben.

Auch bei der Einschätzung der Arbeitszufriedenheit nimmt der Polier insofern eine Sonderstellung ein, als seine Zufriedenheit mit Abstand am positivsten eingeschätzt wird (vgl. Abb. 5-48). Vor allem die große Differenz bei der Sicherheit des Arbeitsplatzes verdeutlicht zusätzlich die Vermutung, daß die Stellung des Poliers deutlich stabiler als diejenige des Meisters in Industriebetrieben ist. Die bei weitem höchste Standardabweichung bei der Sicherheit des Arbeitsplatzes ($s=1,0$ über alle Unternehmen in den Branchen; $s \leq 0,78$ bei den anderen Items zur Arbeitszufriedenheit) verdeutlicht auch bei dieser Fragestellung die kontroverse Auffassung über die Zukunft des Meisters als betriebliche Führungskraft.

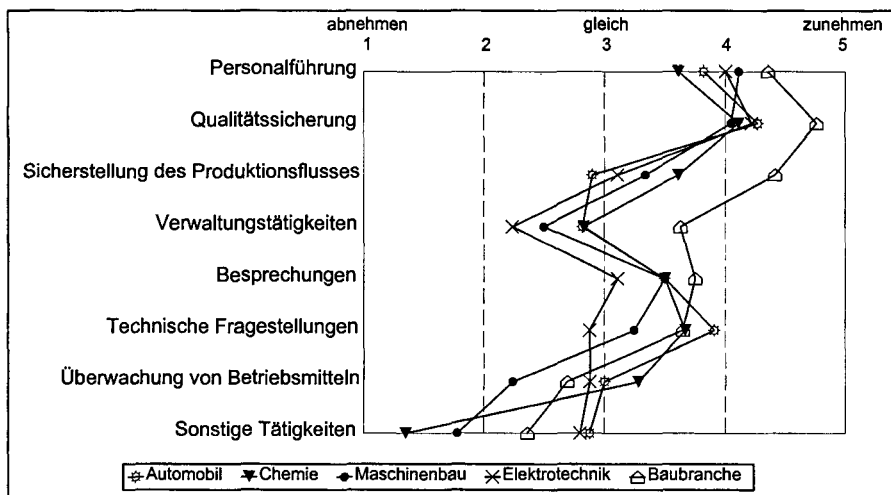


Abb. 5-47: Zukünftige erwartete Veränderungen bei den Tätigkeiten der Meister

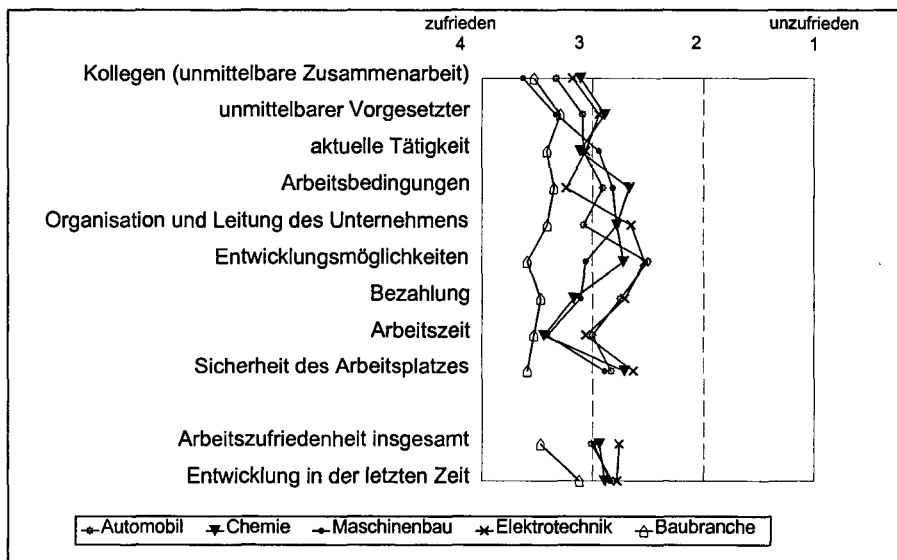


Abb. 5-48: Einschätzung der Arbeitszufriedenheit der Meister

5.2.3.3 Führungsverhalten der Meister

Beim Führungsstil der Meister zeigen sich große Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen. Offensichtlich führen die Poliere ihre Mitarbeiter am restriktivsten, während die Meister in der Chemie überwiegend einen partizipativen Stil pflegen (vgl. Abb. 5-49).

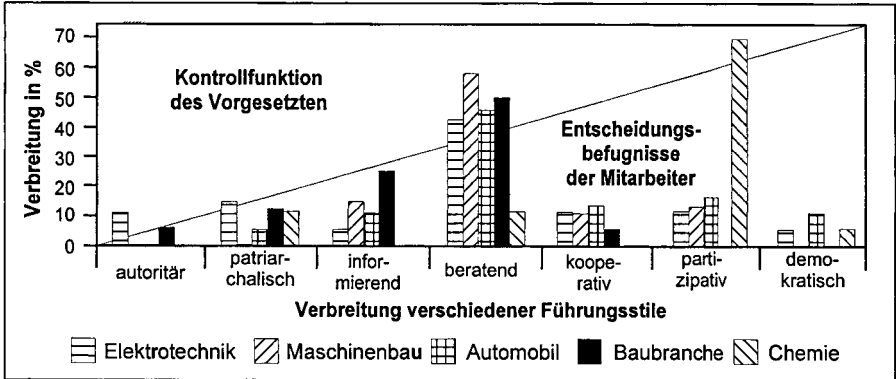


Abb. 5-49: Führungsverhalten der Meister

Die großen Unterschiede in der Einschätzung des Führungsstils spiegeln sich bei der Konkretisierung in der Ausprägung verschiedener Führungselemente nur zum Teil wider (vgl. Abb. 5-50). Die Meister in der Chemiebranche sind offensichtlich führend in den Aspekten Informationsweitergabe, Rückmeldung und Delegation. Generell nur mittel ausgeprägt ist die Motivation zu Gruppenkonzepten. Letztlich verdeutlicht damit auch die branchenübergreifende Erhebung den schon bei der Automobilbranche diagnostizierten Schulungs- und Coachingbedarf für die Meister. Auch die Unterstützung verschiedener Aktivitäten zur Mitarbeiterbeteiligung durch die Meister wird in allen Branchen eher mit mittel ($3,43 \leq M \leq 3,86$) bewertet.

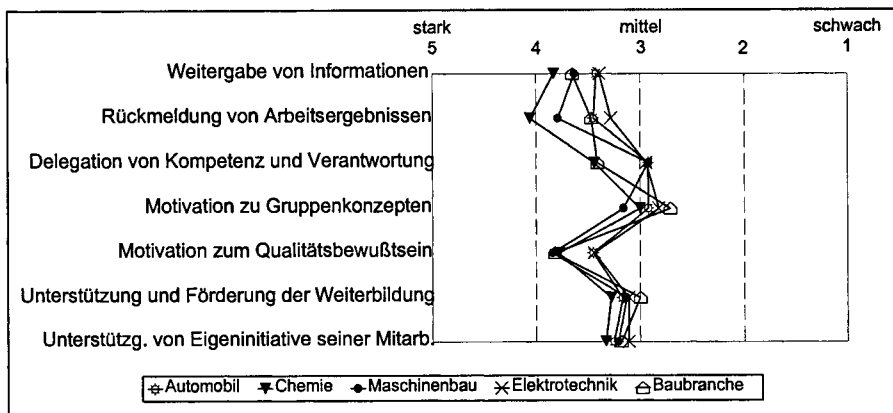


Abb. 5-50: Ausprägung verschiedener Führungselemente bei den Meistern

5.2.3.3.4 Qualitätsverständnis der Meister

Im Vergleich zur Bedeutung verschiedener Qualitätsaspekte für das Unternehmen (vgl. Abb. 5-41) wird diese für die Ebene der Meister mit Ausnahme der Qualität der Produkte und Dienstleistungen vorwiegend deutlich niedriger gesehen. Dies verwundert vor allem für die Qualität der Prozesse, die gerade durch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x verstärkt ins Bewußtsein gerückt ist.

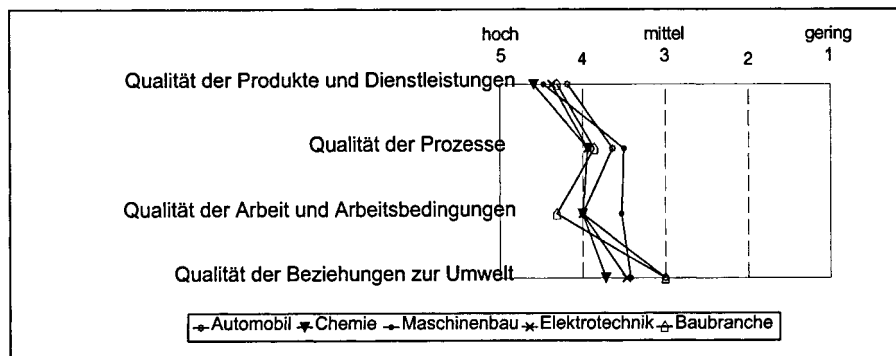


Abb. 5-51: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für die Meister in den Unternehmen

Bei den Kenntnissen der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken zeigt sich, daß diese - in Relation zu den Anforderungen - mit Ausnahme statistischer Methoden

durchschnittlich in der Automobilbranche am niedrigsten eingeschätzt werden (vgl. Abb. 5-52). Die geringen Kenntnisse in statistischen Methoden bei den Meistern in der Chemie und der Baubranche sind fertigungsbedingt verständlich. Hinsichtlich der Umsetzung eines umfassenden Qualitätsmanagements werden vor allem bei präventiven Qualitätstechniken Defizite deutlich. 67 % der Befragten⁷⁸ gaben an, daß die Meister ihres Unternehmens in den angeführten Qualitätstechniken geschult wurden. Weiterer Schulungsbedarf wird neben den Qualitätstechniken vor allem in der Mitarbeiterführung gesehen (vgl. Abb. 5-53).

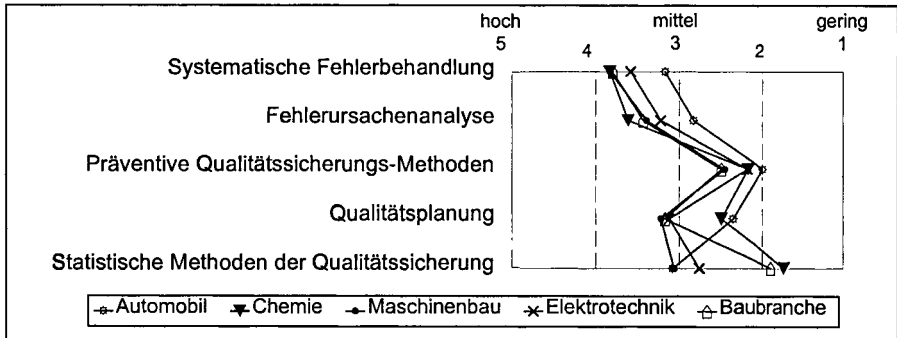


Abb. 5-52: Kenntnisse der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken

Schulungsfelder	Automobil	Chemie	Maschinenbau	Elektrotechnik	Baubranche
Qualitätstechniken	75,56	82,22	24,44	2,22	2,22
Sonstige Fachkenntnisse	75,56	37,78	13,33	26,67	26,67
Mitarbeiterführung	66,67	31,11	6,67	35,56	35,56
Gruppenarbeitstechniken	51,11	11,11	2,22	48,89	48,89
Kostenrechnung	82,22	57,78	28,89	11,11	11,11
Prozentuale Nennungen der Befragten ($N_{\text{ges}}=85$); Mehrfachnennungen möglich					

Abb. 5-53: Schulungsbedarf für die Meister⁷⁹

78 Automobil 92 %, Chemie 56 %, Maschinenbau 61 %, Elektrotechnik 79 %, Bau 53 %; diese hohen Einschätzungen, die auch in anderen Abhandlungen genannt werden (vgl. z.B. Sinn, J.: Capos in der Klemme, in: Management & Seminar, 22. Jg. (1995), Heft 10, S. 18), verwundern angesichts der gering beurteilten Kenntnisse der Meister.

79 Die Antworten auf die offene Frage wurden klassifiziert.

5.2.3.3.5 Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens

Die Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens wird in allen Branchen ähnlich mit mittel bis stark bewertet (vgl. Abb. 5-54). Diese grobe Einschätzung bestätigen auch die Aussagen zum Einsatz der Meister im Rahmen verschiedener Aktivitäten zur Förderung des Qualitätsbewußtseins (vgl. Abb. 5-55; Korrelationen $0,30 \leq r \leq 0,45$) sowie der entsprechende Führungselementen (Motivation zum Qualitätsbewußtsein; vgl. Abb. 5-50, S. 330).⁸⁰ Vor allem die Durchführung regelmäßiger Qualitätsgespräche scheint dabei immer stärker zu den 'Alltagsaufgaben' der Meister zu gehören.

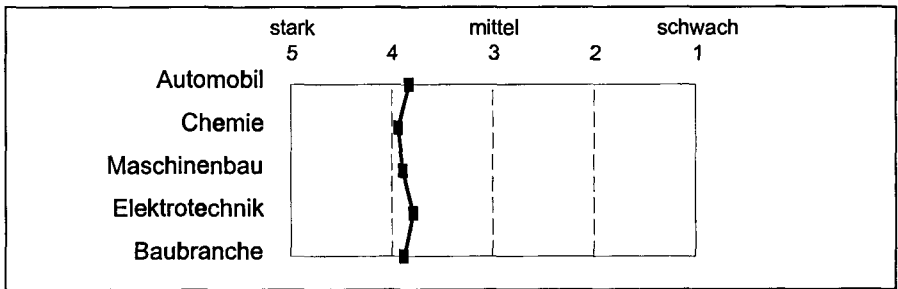


Abb. 5-54: Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen

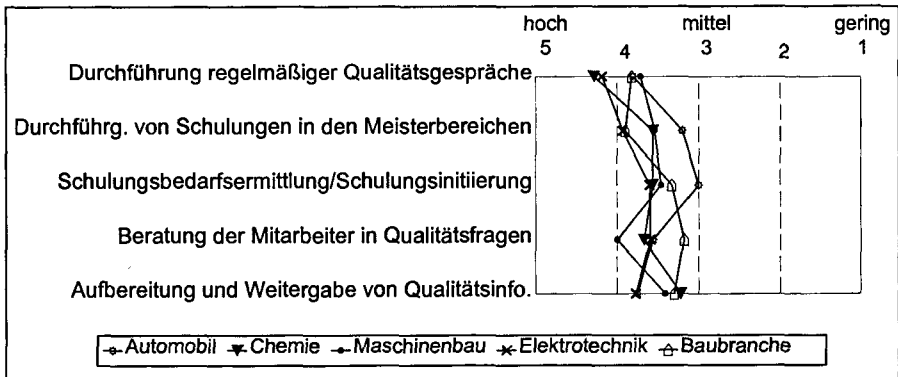


Abb. 5-55: Einsatz der Meister zur Förderung des Qualitätsbewußtseins

⁸⁰ $r=0,58$ zwischen der Führungseigenschaft 'Motivation zum Qualitätsbewußtsein' und Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement.

Die nähere Betrachtung des Zusammenhangs zwischen der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen und verschiedenen anderen Fragestellungen macht weitere Facetten deutlich:

- Die Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement resultiert u.a. aus der Erkenntnis, daß Qualität auch für die Meisterebene eine steigende Bedeutung besitzt ($0,23 \leq r \leq 0,32$ für die Elemente eines erweiterten Qualitätsbegriffes nach ZINK⁸¹).
- Vergleichsweise hohe Aktivitäten zur Förderung der Mitarbeiterorientierung und der internen Kundenorientierung führen auch zu einer verstärkten Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement.⁸²
- Eine starke Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement korreliert positiv mit einer guten Vorbereitung auf Veränderungen der Tätigkeitsstruktur ($r=0,34$) und wirkt sich positiv auf die Einschätzung der Arbeitszufriedenheit aus ($r=0,28$ mit 'Arbeitszufriedenheit insgesamt', $r=0,34$ mit 'Entwicklung der Arbeitszufriedenheit'). Der größte Zusammenhang mit einzelnen Aspekten der Arbeitszufriedenheit besteht bei den Entwicklungsmöglichkeiten der Meister ($r=0,27$).
- Eine starke Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement wirkt sich erwartungsgemäß positiv auf die Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung aus ($r=0,38$; $r=0,30$ für die Entwicklung der Zusammenarbeit).

Auffallend ist, daß eine hohe Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement augenscheinlich einen größeren Zusammenhang mit dem Zeitaufwand für Personalführungsaufgaben ($r=0,32$) als mit Qualitätssicherungsaufgaben besitzt ($r=0,18$). Da auch mit dem Aufwand für die Sicherstellung des Produktionsflusses kein Zusammenhang besteht ($r = -0,1$), läßt sich die Vermutung aufstellen, daß eine verstärkte Einbindung in das Qualitätsmanagement des Unternehmens eventuell sogar zu einer Entlastung von operativen Qualitätssicherungsaufgaben führen kann.

Bei den Qualitätsaufgaben, welche die Meister persönlich wahrnehmen, dominiert die Rückmeldung an die Mitarbeiter (Werte zwischen 89,5 % und 100 %) und die Information der Mitarbeiter in Qualitätsfragen (Werte zwischen 89,5 % und 94,7 %). Die unmittelbare Kontrolle der Arbeitsergebnisse wird von 80 % und die Schulung der Mitarbeiter (inkl. Unterweisungen) von zwei Dritteln der Meister durchgeführt.

Temporäre Gruppen zur Qualitätsförderung sind vor allem in der Chemie, dem Maschinenbau und der Automobilbranche in fast allen Unternehmen vorhanden, während hier in den betrachteten Unternehmen der Elektrotechnik und vor allem in der Baubranche

81 ZINK unterscheidet die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, die Qualität der Prozesse, die Qualität der Arbeit(sbedingungen) und die Qualität der Außenbeziehungen (vgl. z.B. Zink, K.J.: Die Bausteine eines umfassenden Qualitätsmanagements, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft, 31. Jg. (1988), Nr. 176 (13.09.1988), S. 7 oder Zink, K.J.: Total Quality Management, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe ..., a.a.O., S. 18-23).

82 $r=0,35$ zwischen internem Kunden-Lieferanten-Verständnis und Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement; $0,26 \leq r \leq 0,32$ für die Items bei der Einstellung des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern und der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement

Defizite deutlich werden (vgl. Abb. 5-56). Erwartungsgemäß dominieren in allen Branchen Projektgruppen und Problemlösungsgruppen, aber auch Qualitätssteuerekreise existieren schon in 62 % der befragten Unternehmen. Die Meister sind vor allem in Problemlösungsgruppen in ihren Bereichen eingebunden, aber auch die Beteiligung einzelner Meister an Projektgruppen und Steuerkreisen ist in der Mehrzahl der Unternehmen gegeben.

Wenn man die Rolle der Meister bei den Gruppenkonzepten zur Mitarbeiterbeteiligung auf der ausführenden Ebene betrachtet (in der Regel Problemlösungs- und Vorschlagsgruppen), werden die schon bei der Erhebung in der Automobilbranche aufgezeigten Defizite auch in den anderen Branchen deutlich: nur ca. 30 % der Meister sind als Moderatoren tätig. Die häufigste Rolle besteht in derjenigen des Ansprechpartners (93,2 %), und 70 % der Meister werden als Förderer (Initiierung von Gruppen, Motivation zur Teilnahme, Umsetzung von Vorschlägen, ...) bezeichnet.

Branche	Steuerkreis		Projektgruppen		Problemlösungsgruppen	
	v.	M. e.	v.	M. e.	v.	M. e.
Automobil	50,0%	50,0%	91,7%	54,5%	100,0%	91,7%
Chemie	83,3%	53,3%	94,4%	70,6%	100,0%	94,4%
Maschinenbau	68,4%	30,8%	89,5%	82,4%	84,2%	93,8%
Elektrotechnik	47,4%	66,7%	63,2%	83,3%	68,4%	100,0%
Bau	58,8%	70,0%	47,1%	62,5%	29,4%	100,0%
Legende: v: Gruppenkonzept vorhanden [%]; M. e.: dabei Meister einbezogen [%]						

Abb. 5-56: Temporäre Gruppenkonzepte und Einbeziehung der Meister⁸³

Die Unterstützung der vorhandenen Formen zur Beteiligung der Mitarbeiter wird in allen Branchen nur etwas besser als 'mittel' bezeichnet ($3,43 \leq M \leq 3,86$), was mit der allgemeinen Einschätzung des Führungsverhaltens (vgl. Kap. 5.2.3.3.3) übereinstimmt.

5.2.3.3.6 Bereichsübergreifende Situation der Meister

Die Position der Meister zwischen Unternehmens- und Arbeitnehmerinteressen wird in allen Branchen deutlich, wobei die Poliere am stärksten in Richtung der Unternehmensinteressen tendieren (vgl. Abb. 5-57). Die Zusammenarbeit der Meister mit den für sie wichtigen anderen Abteilungen wird weitgehend als gut bis mittel bezeichnet. Die Zusammenarbeit mit der Qualitätsabteilung hat sich dabei in letzter Zeit leicht verbessert ($3,42 \leq M \leq 4,17$).

⁸³ Unter Problemlösungsgruppen werden auch die in einigen Unternehmen vorhandenen Quality Circles eingeordnet.

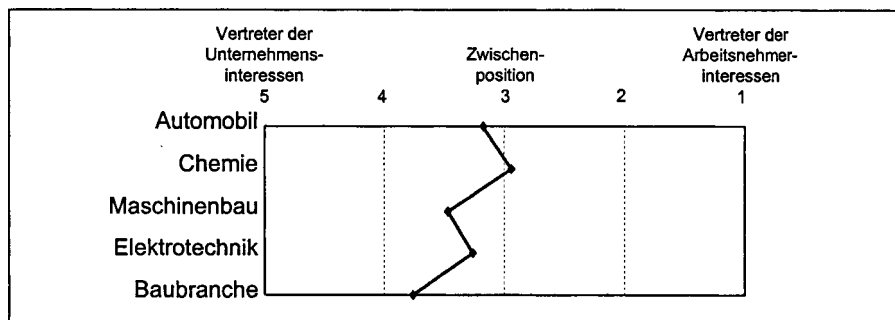


Abb. 5-57: Position des Meisters zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer

Hinsichtlich der Einbindung der Meister in übergreifende Aufgaben zeigen sich die Ergebnisse der Automobilindustrie auch in den anderen Branchen. Vor allem die Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten ist nicht befriedigend (vgl. Abb. 5-58). Die erforderliche Verknüpfung zwischen der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement und der Einbindung in sie betreffende Unternehmensaktivitäten wird kaum realisiert (Korrelation außer bei der Zielbildung ($r=0,36$) bei $0,19 \leq r \leq 0,26$).

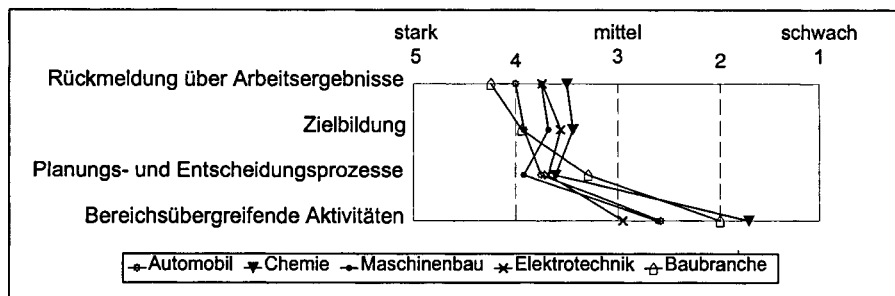


Abb. 5-58: Einbindung der Meister in sie betreffende Unternehmensaktivitäten

In allen Branchen wird eine Zunahme der Bedeutung des Unteren Managements an der Schnittstelle zwischen Leitungs- und Ausführungsaufgaben erwartet (vgl. Abb. 5-59). Damit ist allerdings keine Aussage verknüpft, ob diese Funktion auch zukünftig von den bisherigen Meistern bzw. Mitarbeitern mit einer Meisterausbildung wahrgenommen wird. Dieses scheint aufgrund der Ergebnisse der Erhebung in der Baubranche am wahrscheinlichsten zu sein, wo die Stellung des Poliers offensichtlich im Gegensatz zum Meister nicht bzw. kaum zur Disposition steht.

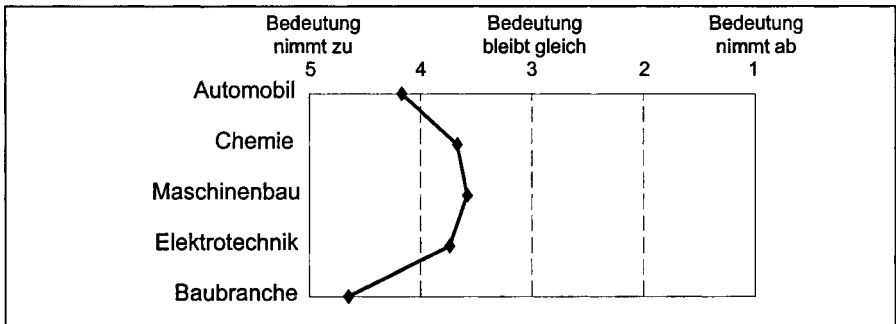


Abb. 5-59: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung des Unteren Managements für das Unternehmen

Die zunehmende Bedeutung des Unteren Managements wird meistens nur in bezug auf die Tätigkeiten in ihrem eigenen Bereich gesehen, was u.a. die geringen Korrelationen zwischen der Einbindung in übergreifende Aufgaben und der zukünftigen Bedeutung verdeutlichen ($-0,22 \leq r \leq 0,02$). Auch die Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens und die Vorbereitung auf veränderte Tätigkeiten besitzen nur einen schwachen Zusammenhang mit der erwarteten Bedeutungszunahme des Unteren Managements ($r=0,11$ bzw. $r=0,24$).

5.2.3.4 Schlußfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen

Wie in der Automobilindustrie machen auch die Ergebnisse in den anderen betrachteten Branchen deutlich, daß umfassendes Qualitätsmanagement bisher nur in Ansätzen verwirklicht wurde und dabei die Rationalisierung durch Personalabbau (vor allem in indirekten Bereichen) im Vordergrund stand. Die Verbreitung einer Zertifizierung des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 900x in den betrachteten Unternehmen belegt die Vermutung, daß hier die Automobilbranche am weitesten vorangeschritten ist.⁸⁴ Insgesamt waren Ansatzpunkte eines umfassenden Qualitätsmanagements in den beteiligten Unternehmen der Elektrotechnik am wenigsten zu beobachten.⁸⁵

Bei der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens ähneln sich die Aussagen für die verschiedenen Branchen weitgehend. Lediglich bei der Ver-

84 Dabei sind als überlagernde Effekte einerseits die Unternehmensgröße, welche in der Automobilindustrie deutlich über den anderen Branchen lag, und die Auswahl innovativer Unternehmen in der Automobilindustrie, andererseits der Zeitpunkt der Erhebung (in der Automobilindustrie ein Jahr früher) zu beachten. Inwiefern diese gegenläufigen Effekte sich aufgehoben haben, ist nicht feststellbar.

85 Hier ist nochmals darauf hinzuweisen, daß sich aus den Ergebnisse keine Rückschlüsse auf die jeweiligen Branchen insgesamt ziehen lassen, sondern auf die an der Untersuchung beteiligten Unternehmen beschränkt bleiben.

breitung von Gruppenkonzepten zur Qualitätsförderung fallen die Unternehmen der Elektrotechnik und der Baubranche deutlich ab. Die gering erscheinende Einbindung der Meisterebene in Moderations- und Trainingsaktivitäten bei Gruppenkonzepten zur Qualitätsförderung war in allen Branchen zu beobachten. Übereinstimmung bestand auch hinsichtlich eines Handlungsbedarfes sowohl zur Verbesserung des Führungsverhaltens der Meister als auch deren Kenntnisse in Qualitätstechniken.

Die spezifische Situation des Poliers in der Baubranche ist im Vergleich zum Meister in den Industriebranchen deutlich stabiler und scheint zumindest in absehbarer Zukunft nicht wie beim Meister in Frage gestellt zu werden. In allen Branchen wurde eine zunehmende Bedeutung des Unteren Managements propagiert, wobei diese vor allem im Sinne einer Linienführungskraft im eigenen Bereich gesehen wird. Konkrete Ansätze für bereichsübergreifende Aufgaben für die betrieblichen Führungskräfte waren kaum zu beobachten.

Zusammenfassend ergaben die Untersuchungsergebnisse in den industriellen Branchen weitgehend ähnliche Ergebnisse, während die Spezifika der Baubranche teilweise deutlich zum Tragen kamen.⁸⁶ In der Automobilindustrie ist bedingt durch ihre auch in dieser Erhebung zu beobachtenden Vorreiterrolle die Diskussion um die Zukunft der betrieblichen Führungskräfte (und der Meister als derzeitige Inhaber dieser Position) zwar am stärksten ausgeprägt, die Situation ist aber in allen Branchen vergleichbar.

5.2.4 Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte auf der Basis bisheriger Entwicklungen

Obwohl umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte in den untersuchten Unternehmen nur in Ansätzen verwirklicht wurden, sind schon verschiedene Auswirkungen auf die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte erkennbar. Diese werden vor allem anhand der in Kapitel 2 erarbeiteten Kriterienkataloge aufgezeigt. Bei den Arbeitsstrukturen, die nur am Rande betrachtet wurden, sind vor allem bedingt durch die Re-Integration indirekter Aufgaben folgende Tendenzen zu erkennen:⁸⁷

- Arbeitsteilung:

Die horizontale und vertikale Spezialisierung ist vorwiegend 'mittel' mit zunehmender Tendenz zu 'gering'. Damit ist eine rückläufige Homogenität der Qualifikationsanfor-

86 Dabei muß zudem berücksichtigt werden, die Aussagekraft der Ergebnisse der Baubranche nur begrenzt ist. Während die derzeitigen meisterspezifischen Problemfelder klar thematisiert sind, wurden mögliche kritische Punkte für die Stellung des Poliers mit dem Untersuchungsinstrumentarium eventuell nicht erfaßt.

87 Hinsichtlich der Veränderungen der Arbeitsstrukturen wurden vor allem im Kontext der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte relevante Aspekte erfaßt. Zu berücksichtigen ist demnach, daß dadurch zu verschiedenen Kriterien keine detaillierten Aussagen möglich und die beobachteten Veränderungen nur zum Teil auf die Umsetzung von Elementen eines umfassenden Qualitätsmanagements zurückzuführen sind.

derungen innerhalb der Arbeitsstrukturen verbunden, weil auch komplexere indirekte Aufgaben wieder verstärkt in den direkten Produktionsbereich integriert werden. In vielen Unternehmen wird Gruppenarbeit als Arbeitsform zumindest diskutiert, bei der Einführung übernimmt die Automobilindustrie die Vorreiterrolle. Die bisherigen Qualifikationstypen bleiben weitgehend erhalten, obwohl die damit verbundene Aufgabenteilung häufig aufgeweicht wird.

- *Koordination:*

Voraus- und Feedbackkoordination sind gleichermaßen anzutreffen. Bei den strukturellen Koordinationsinstrumenten stehen persönliche Weisungen und Pläne im Vordergrund, die Selbstabstimmung besitzt eine steigende Bedeutung, wobei diese augenscheinlich häufiger propagiert als praktiziert wird. Gleiches gilt bei den personellen Koordinationsinstrumenten für Vertrauen und Verständigung. Die Rollenstandardisierung ist bedingt durch die verstärkte Gruppenarbeit rückläufig.

- *Formalisierung:*

Die Formalisierung hat bedingt durch die Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x zugenommen, auch die informelle Organisation wird vor allem hinsichtlich des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gefördert.

- *Konfiguration:*

Die Kontrollspanne der betrieblichen Führungskräfte reduziert sich auf zum Teil deutlich unter 50 Mitarbeiter. Dies ist auch vor dem Hintergrund erforderlich, daß 'offizielle' Stellvertreterpositionen (z.B. Vize-Meister, Vorarbeiter) und damit faktische Hierarchieebenen abgebaut wurden, was einen intensiveren Kontakt zu den Mitarbeitern erfordert. Das Verhältnis von Leitungs- zu Ausführungs- sowie von indirekten zu direkten Stellen hat abgenommen und kann als 'mittel' bezeichnet werden. Eine zeitlich begrenzte Delegation von Verantwortung (inkl. Weisungsrechte) ist auf der Ebene der Arbeitsstrukturen ebenso wie echte Dezentralisierung nur in Ansätzen zu beobachten. Stark verbreitet sind Formen paralleler Dezentralisierung vor allem im Rahmen temporärer Gruppenkonzepte. Möglichkeiten zu verstärkter horizontaler Kommunikation werden bedingt durch die angestrebte Prozeßorientierung zwar propagiert, aber bisher höchstens 'mittel' verwirklicht.

Bei der Betrachtung der Führungsstrukturen wird ergänzend deutlich, daß die Linienautorität gegenüber der Stabsautorität zugenommen hat. Hinsichtlich der formalen Delegation dominieren Verpflichtungsbefugnisse, während Entscheidungsbefugnisse und vor allem Anordnungsbefugnisse erst ansatzweise im Rahmen von Gruppenarbeit übertragen werden. Bedingt durch die zunehmende parallele Dezentralisierung besitzen institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation zwar eine steigende Bedeutung, bleiben aber oftmals auf Beteiligungsrechte beschränkt. Bei den betrieblichen Führungskräften dominiert noch der kooperative Führungsstil, wobei durchgängig ein partizipativer Führungsstil mit hoher 'situativer Flexibilität' angestrebt wird.

Im folgenden werden vor dem Hintergrund veränderter Arbeits- und Führungsstrukturen, wie sie in den empirischen Studien deutlich wurden, die Auswirkungen auf die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte thematisiert.

5.2.4.1 Stellung der betrieblichen Führungskräfte

Die in Kapitel 5.2.2 skizzierten Untersuchungen liefern die Basis für verschiedene Szenarien der weiteren Entwicklung der Ebene der betrieblichen Führungskräfte:

- „-(weitgehende) Beibehaltung der bisherigen Position und Funktionen der Meister; neue, überwiegend unterstützende und beratende Aufgaben durch die Integration indirekter Tätigkeiten in die Linie und zunehmende Aktivitäten zur Qualitätsförderung, Verlagerung kurzfristiger Dispositions- und Kontrollaufgaben auf die ausführende Ebene;
- Auflösung der bisherigen Meisterbereiche und anschließende Neubildung kleinerer Einheiten (max. 30 Mitarbeiter), denen ‘Koordinatoren’ mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis vorstehen; die Koordinatoren nehmen einen Großteil der ehemaligen Meisteraufgaben wahr und besitzen häufig eine Industriemeisterqualifikation, hatten aber in der Regel vorher keine Meisterposition inne;
- Besetzung der Meisterebene mit Höherqualifizierten (insbes. Ingenieuren), die als ‘Unternehmer vor Ort’ mit umfassenden Kompetenzen (auch finanzieller Art) fungieren.“⁸⁸

Mit Abstand am häufigsten war in den betrachteten Unternehmen das erste Szenario zu beobachten, auf das sich daher die folgenden Ausführungen konzentrieren.⁸⁹

5.2.4.1.1 Stellung im eigenen Bereich

Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich ist geprägt durch die Stärkung der Linie gegenüber den indirekten Bereichen. Hieraus ergeben sich positive Effekte für den mittelfristigen Dispositionsspielraum (bis eine Woche) und damit auch die ‘eigene’ Autorität. Der Dispositionsspielraum über eine Woche hinaus (zum Teil auch bis zu einer Woche) wird vor allem in der Automobilbranche stark durch unmittel-

⁸⁸ Steinmetz, W.: Der Meister im Total Quality Management, in: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.): Fachgespräch Qualitätsorganisation am 12.12.1995, Tagungsunterlagen, Stuttgart 1995, o.S.

⁸⁹ Ähnliche Szenarien ergeben sich auch aus den Auswirkungen von Gruppenarbeit auf die betrieblichen Führungskräfte. Diese werden sowohl in Kapitel 5.3.4 als auch bei der Zusammenführung der Ergebnisse der Arbeit in Kapitel 6 thematisiert. Die mögliche Alternative für ehemalige Meister, in eine ‘Fachlaufbahn’ zu wechseln und unter Verlust ihrer Position als Führungskraft im Rahmen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte z.B. als Auditor oder Trainer tätig zu sein, wird nicht weiter vertieft, da dies im Sinne des Forschungsgegenstandes ‘betriebliche Führungskräfte’ von untergeordneter Bedeutung ist.

bar aus der Kundennachfrage resultierende Pläne bestimmt. Der kurzfristige Dispositionsspielraum wird - soweit fertigungsbedingt möglich - zunehmend auf die Mitarbeiter der ausführenden Ebene verlagert. In Personalfragen besitzen die betrieblichen Führungskräfte durchgängig Mitwirkungsrechte, in begrenzten Feldern faktisch Entscheidungsrechte (vor allem in Teilgebieten der Personalentwicklung und Belohnung/Sanktionierung). Insgesamt haben sich durch den zurückgegangenen Einfluß der indirekten Stellen die Verantwortung und die Kompetenzen der betrieblichen Führungskräfte erhöht.⁹⁰ Dadurch nimmt aber auch die psychische Belastung zu, was durch den in einigen Unternehmen auch im direkten Produktionsbereich vorgenommenen Personalabbau bei gleichzeitiger Erhöhung der Produktivität verstärkt wird.

Insgesamt ergibt sich aus den Untersuchungsergebnissen zunächst eine Stärkung der Stellung (vgl. Abb. 5-60), was auch die von der Mehrzahl der Befragten erwartete zunehmende Bedeutung der Ebene des Unteren Managements bestätigt. Allerdings ist dies dahingehend zu relativieren, daß durch die Re-Integration indirekter Aufgaben vor allem die Befugnisse der Linienführungskräfte erweitert und bisher kaum Entscheidungsrechte an die ausführende Ebene delegiert wurden.

Merkmale der Stellung:	Ausprägungen:
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	ja (überwiegend)
- 'eigene' Autorität	mittel bis hoch
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering bis mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	mittel bis hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	mittel (⇒ Mitarbeiter)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnung/Sanktionierung • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	etwas höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	eher hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	eher hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel bis hoch

Abb. 5-60: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich

90 Dies war nur in den eigenen Studien zu beobachteten. Bei den von LAM in Hongkong untersuchten Betrieben führten offensichtlich restriktive Formen des Qualitätsmanagements zu einer starken Reduzierung der Kompetenzen der betrieblichen Führungskräfte.

Der kontinuierliche Verbesserungsprozeß (vor allem im Rahmen von temporären Gruppenkonzepten) wirkte sich in den betrachteten Unternehmen bisher nicht erkennbar auf die Stellung im eigenen Bereich aus. Hier tragen die betrieblichen Führungskräfte zwar nominell die Verantwortung, sind aber kaum in die operative Durchführung eingebunden. Auf Dauer resultiert daraus allerdings in jedem Fall eine Schwächung der Stellung. Falls der Verbesserungsprozeß erfolgreich verläuft, erfordert dies mittelfristig auch eine Delegation von Entscheidungsrechten an die ausführende Ebene. Wenn dagegen der Prozeß keinen Nutzen bringt, muß sich die betriebliche Führungskraft dafür bei übergeordneten Ebenen verantworten.

5.2.4.1.2 Stellung im Gesamtunternehmen

Die Stärkung der Linie gegenüber den indirekten Bereichen wirkt sich auch auf die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen positiv aus (vgl. Abb. 5-61). Eine mittelbare Eingriffskompetenz der indirekten Bereiche besteht vorwiegend in der Festlegung von Plänen.⁹¹

Merkmale der Stellung im Gesamtunternehmen	Ausprägungen
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p style="text-align: center;">nein nein bis teilweise teilweise nein teilweise disziplinarisch mittel bis stark</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des Vorgesetzten in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch Vorgesetzten - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch Vorgesetzten - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p style="text-align: center;">keine Aussagen möglich</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p style="text-align: center;">mittel mittel bis hoch eher gering</p>

Abb. 5-61: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

⁹¹ Diese wird allerdings kaum als solche empfunden, da die Pläne unmittelbar aus Kundenaufträgen resultieren.

Zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte gegenüber ihren unmittelbaren Vorgesetzten können aus den Untersuchungsergebnissen keine konkreten Aussagen abgeleitet werden. Lediglich die prognostizierte zunehmende Bedeutung des Unteren Managements läßt zumindest die Vermutung zu, daß die Stellung der betrieblichen Führungskräfte ausreichend ist, um handlungsfähig zu bleiben. Die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in bereichsübergreifende Aktivitäten wurde bislang kaum realisiert. Hier wird zukünftig eine Ausweitung erwartet, die aber weitgehend unabhängig von der als gleichbleibend eingestuften Einbindung in das Qualitätsmanagement des Unternehmens gesehen wird.

5.2.4.2 Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Die Untersuchungsergebnisse zu den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte verdeutlichen zunächst die bisher kaum durchgeführte Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf die ausführende Ebene. Die Sicherstellung des Produktionsflusses ist weiterhin die zentrale Aufgabe (vgl. Abb. 5-62). Demgegenüber sind die betrieblichen Führungskräfte zumindest in größeren Unternehmen kaum für spezifische technische Fragestellungen zuständig, und die Überwachung von Betriebsmitteln wird vorwiegend durch Mitarbeiter der ausführenden Ebene durchgeführt. Bedingt durch den Wegfall formaler oder informeller Hierarchieebenen sind die betrieblichen Führungskräfte verstärkt mit Personalführungsaufgaben betraut; hier werden zusammen mit Qualitätssicherungs- und -förderungsaufgaben auch die stärksten Zuwächse hinsichtlich des Zeitbedarfes erwartet. Die bei den empirischen Untersuchungen ermittelten Zeitanteile für die verschiedenen Aufgabenfelder und die diesbezüglich erwarteten Entwicklungen bestätigen den Eindruck, daß die zentrale Funktion der betrieblichen Führungskräfte weiterhin eher in der Leitung des eigenen Bereichs als in bereichsübergreifenden Aktivitäten gesehen wird.

Aufgabenfelder	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	Mitwirkung/ Entscheidung	eher hoch	hoch
Qualitätssicherung	Mitwirkung/ Entscheidung	eher hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	Entscheidung	hoch	hoch
Verwaltungstätigkeiten	Mitwirkung	eher gering	eher gering
Besprechungen	Mitwirkung	eher gering	eher gering
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	eher gering	eher gering
Überwachung von Betriebsmitteln	Mitwirkung	gering	mittel
Sonstige Tätigkeiten	Mitwirkung	gering	gering

Abb. 5-62: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

5.3 Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf betriebliche Führungskräfte

Schon in Kapitel 4 wurde thematisiert, daß Gruppenarbeit als zentrales Merkmal zukünftiger Arbeitsstrukturen gilt. Dies wird u.a. dadurch belegt, daß in den meisten Branchen zukünftig eine weitere Zunahme permanenter Gruppenarbeit erwartet wird.⁹²

Im Gegensatz zum umfassenden Qualitätsmanagement werden bei Untersuchungen zu permanenter Gruppenarbeit die Auswirkungen auf betriebliche Führungskräfte zumindest thematisiert und sind häufig sogar ein wesentlicher Bestandteil. Aus diesem Grund können die Ergebnisse verschiedener aktueller Studien (Kap. 5.3.2) in die Ableitung der Konsequenzen für die Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte (Kap. 5.3.3) einbezogen werden.

Zunächst wird vor allem anhand von Praxisberichten aus der Automobilindustrie ein kurzer Überblick aktueller Realisierungsformen permanenter Gruppenarbeit gegeben (Kap. 5.3.1). Danach werden die wesentlichen Ergebnisse verschiedener Studien skizziert, bevor auf die eigene Erhebung als weitere Basis für die Ableitung von Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte eingegangen wird.

Im Vorfeld der Betrachtung der Studien ist darauf hinzuweisen, daß in den verschiedenen Studien einige Unternehmen anonymisiert mehrmals betrachtet werden, was bei Kenntnis der einschlägigen Literatur erkennbar ist. Im folgenden werden die Namen der Unternehmen jedoch nur genannt, wenn diese in den Veröffentlichungen explizit erwähnt werden.

5.3.1 Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei Gruppenarbeit - Betrachtung verschiedener Praxisberichte in der Automobilindustrie⁹³

In diesem Kapitel werden ausschließlich aktuelle Beispiele permanenter Gruppenarbeit betrachtet, da diese sich in ihrer Zielsetzung und auch in ihren Eigenschaften zum Teil deutlich von früheren Experimenten mit stärkerer Ausrichtung auf Humanisierungsaspekte (vgl. Kap. 4.2) unterscheiden. Dies wird u.a. bei einer vergleichenden Betrachtung der Betriebsvereinbarungen deutscher Automobilhersteller zur Gruppenarbeit deut-

92 Vgl. o.V.: Besser als angenommen - Facharbeiter Perspektiven, in: iwd, 21. Jg. (1995), Heft 49, S. 5; vgl. dazu auch Boeckh, M.: Meister müssen sich von ihrer Rolle verabschieden, in: VDI-Nachrichten, o.Jg. (1996), Nr. 15, S. 15

93 Da die Praxisberichte in der Regel von Unternehmensvertretern oder Autoren stammen, die als Wissenschaftler oder Unternehmensberater direkt an der Einführung der Gruppenarbeit beteiligt waren, ist davon auszugehen, daß gelungene bzw. als gelungen empfundene Bestandteile des Gruppenarbeitskonzeptes und der neuen Rolle der betrieblichen Führungskräfte im Vordergrund stehen. Offensichtlich überspitzte 'Lobeshymnen' wie z.B. der Bericht über Porsche bei WOMACK und JONES (vgl. Womack, J.P.; Jones, D.T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, Frankfurt/Main, New York 1997, S. 238-275) wurden nicht berücksichtigt.

lich, die 1993 von RAMGE vorgenommen wurde. In allen Unternehmen dominieren wirtschaftliche Zielsetzungen (Qualitätssteigerung, Produktivitätssteigerung, Rationalisierung, Flexibilisierung, Motivation der Mitarbeiter), und die prinzipiellen Gestaltungsleitlinien stimmten überein (Gruppengröße, Integration indirekter Tätigkeiten, interne Koordination, Gruppensprecher ohne formale Weisungsbefugnis, Notwendigkeit von Gruppengesprächen, Vorgesetzte mit Schwerpunkt bei Führungsaufgaben, ...). Allerdings wurden vor allem die Gestaltungsleitlinien häufig sehr allgemein formuliert und lassen damit einen großen Spielraum für die praktische Ausgestaltung.⁹⁴ Zu beobachten war auch, daß sich häufig an den Arbeitsstrukturen (vor allem den Kriterien der 'Arbeitsteilung', vgl. Kap. 2.1.2.1) außer der formalen Kooperationsform durch die Einführung von Gruppenarbeit kaum etwas verändert hat und damit auch die Montage am Fließband beibehalten wurde.⁹⁵

Im folgenden werden zunächst realisierte Gruppenarbeitskonzepte in der Automobilindustrie in Deutschland skizziert, bevor daraus Erkenntnisse für die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten sind.

5.3.1.1 Gruppenarbeitskonzepte in der Automobilindustrie

Hinsichtlich der Ausrichtung bewegen sich die Gruppenarbeitskonzepte in der Automobilindustrie zwischen den klassischen schwedischen und japanischen Ansätzen. Am weitesten in Richtung teilautonome Arbeitsgruppe tendiert Daimler Benz im Werk Rastatt, aber auch dort ist u.a. keine gruppeninterne Komplettmontage vorgesehen.⁹⁶ Am weitesten in Richtung japanisch orientierter Ansätze tendieren Opel vor allem in Eisenach, VW in vorwiegend in Zwickau und Ford in allen Werken in Deutschland.⁹⁷ Die vergleichende Betrachtung wesentlicher Merkmale der Arbeitsstruktur von Gruppenarbeitskonzepten auf der Basis von unternehmensbezogenen Publikationen in Abb. 5-63 bis Abb. 5-66 (S. 346-348) macht hinsichtlich der in Kapitel 4.2.4.3 abgegrenzten Merkmale Übereinstimmungen und Unterschiede in der Konzeption deutlich. Unabhängig von

94 Vgl. Ramge, U.: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie, Düsseldorf 1993, S. 33-34

95 Vgl. ebenda, S. 27. Es kommt darauf an, „das traditionelle Produktionskonzept beizubehalten, es jedoch mit neuen Formen des Personaleinsatzes und der Arbeitsorganisation zu verbinden. Sind die Systeme starr, müssen die Beschäftigten flexibel gemacht werden“ (Berggren, C.: Von der Arbeitsrotation zur qualifizierten Teamorganisation - Schwedische Erfahrungen mit neuen Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie, in: Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988, S. 244).

96 Vgl. z.B. Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla in German car industry, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 208

97 Vgl. u.a. Karch, H.: New Deal um die Produktivität? - Das Beispiel VW Sachsen, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), Heft 10, S. 32; Grün, J.: Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation durch Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 6, S. 51; Tombrink, C.: Gruppenarbeit im neuen Ford-Motorenwerk Köln, in: ATZ/MTZ Sonderheft Fertigungstechnik, o.J. (1993), S. 17

der konkreten Ausrichtung des Gruppenarbeitskonzeptes waren in den Berichten zu den betrachteten Unternehmen der Automobilindustrie verschiedene Aspekte durchgängig zu verzeichnen:

- Indirekte Tätigkeiten, vor allem operative Qualitätssicherungsaufgaben, werden zum Großteil in die Gruppen integriert. Dabei wird entweder ehemaliges Qualitätspersonal zur Durchführung von Qualitätsaufgaben in die Linie eingegliedert, oder die Qualitätsfunktionen werden von allen Gruppenmitgliedern wahrgenommen.⁹⁸ Die damit verbundene Stärkung der Linienfunktionen gegenüber den indirekten Bereichen wird in vielen Praxisberichten angeführt.⁹⁹
- Für die Mitarbeiter ergibt sich eine generelle Leistungsverdichtung, weil die neu hinzugekommenen Tätigkeiten nicht mit entsprechenden zusätzlichen Zeitkontingenten berücksichtigt werden.¹⁰⁰
- In den meisten Fällen wurden - soweit vorhanden - mehrstufige Meisterstrukturen auf eine Ebene reduziert.¹⁰¹
- Generell wird ein partizipativer Führungsstil der betrieblichen Führungskräfte propagiert.¹⁰²
- Die betrieblichen Führungskräfte sind für die Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses verantwortlich, der zudem in den Gruppen institutionalisiert ist.
- In den Low-Tech-Bereichen mit relativ homogenen Gruppen dominiert Fließbandarbeit auf Angelerntenniveau, während in den High-Tech-Bereichen Tätigkeiten auf Facharbeiterniveau bei gruppeninterner Spezialisierung vorherrschen.¹⁰³

98 Vgl. Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, Heidelberg, New York 1997, S. 28-29

99 Vgl. Fußnoten zu Abb. 5-63 und Abb. 5-65.

100 Wehner, T. et al.: Von der Linie zur Box und zurück ..., a.a.O., S. 25; Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 38; Wolf, G. et al.: Innovative Arbeitsstrukturen in der Automobilzulieferindustrie, in: Zwf, 89. Jg. (1994), Heft 12, S. 604; Minssen, H. et al.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI Mitteilungen, 44. Jg. (1991), Heft 7, S. 438. Dies führt teilweise dazu, daß die Gruppen (und auch die Meister) „unter dem auf ihnen lastenden Kosten- und Leistungsdruck dazu tendieren, wieder arbeitsteilig vorzugehen und vor allem anspruchsvollere Prüffunktionen einzelnen Beschäftigten zu übertragen“ (Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 29).

101 Vgl. z.B. Sinn, J.: Capos in der Klemme, a.a.O., S. 17

102 Vgl. Fußnoten zu Abb. 5-63 und Abb. 5-65.

103 Vgl. Ramge, U.: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte ..., a.a.O., S. 48-57

	DB Rastatt¹⁰⁴	Opel Bochum¹⁰⁵	Opel Eisenach¹⁰⁶
Technische Teilautonomie	mittel bis hoch	gering bis mittel	gering
Arbeitsorganisatorische Teilautonomie	mittel bis eher hoch	mittel	eher gering
Steuerung (System-, Meister-, Selbst.)	Sys/Se oder M/Se	Sys/Se oder M/Se	M oder Sys
Betr. Führungskraft (stark, mittel, schwach)	mittel bis eher stark	mittel	eher stark
Kontrollspanne (der BFK)	4 - 5 Gruppen	4 - 5 Gruppen	4 - 5 Gruppen
Gliederungstiefe	Meister Gruppensprecher	Meister Gruppensprecher	Bereichsing. ¹⁰⁷ Teamsprecher
Gruppengröße	8 - 12 MA	12 - 15 MA	6 - 8 MA
Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe	durch Gruppe	durch Gruppe/ Gruppensprecher	durch Teamsprecher
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	mittel - hoch	mittel - hoch	mittel - hoch

Abb. 5-63: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Automobilindustrie (Teil 1a)

104 Vgl. o.V.: Rastatt - Modell für eine neue Produktionsphilosophie, in: Fertigungstechnik und Betrieb, 42. Jg. (1992), Heft 7, S. 312-313; Haller, E.: Modellfabrik für die Automobilproduktion der Zukunft, in: Automobil-Industrie, 37. Jg. (1992), Heft 4, S. 307-309; Schweiker, W.; Ritter, W.: Neues Mercedes-Benz-PKW-Montagewerk Rastatt, in: Automobil-Industrie, 37. Jg. (1992), Heft 4, S. 302-304; Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, ..., a.a.O., S. 19-37

105 Vgl. Minssen, H. et al.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 434-441; Stroink, K.: Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG, Bochum 1991; Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 31-53; Howaldt, J.; Kopp, R.: lean production = mean production? - Lean production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in: Arbeit, 1. Jg. (1992), Heft 3, S. 233-245; Enderle, P.: Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem, in: Binkelman, P. et al. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 158-171; Thönnies, K.P.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie bei der Adam Opel AG, Bochum, Werk II, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart, S. 177-196

106 Vgl. o.V.: Neubeginn auf der grünen Wiese, in: ME-Magazin, o.Jg. (1994), Nr. 10, S. 36-41; Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister in der Lean Production, Duisburg 1995; O.V.: Autokonzern probe Lean Production - Die Zukunft aufbauen, in: Fertigungstechnik und Betrieb, 42. Jg. (1992), Heft 7, S. 316; Hank, R.: Die Eisenacher und die Rüsselsheimer - Im Opel-Werk an der Wartburg hat die Zukunft schon begonnen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 37. Jg. (1994), Nr. 181 (06.08.1994), S. 11; Gottschall, D.: Von 152 auf 110 Sekunden, in: Manager Magazin, 24. Jg. (1994), Heft 12, S. 239-247

107 Jeder Teamsprecher, der an entsprechenden internen Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat, kann sich als Bereichsingenieur bewerben. Die Stellen werden nur intern ausgeschrieben, ein formaler Abschluß als Meister oder Ingenieur ist nicht erforderlich (vgl. Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister in der Lean Production, a.a.O., S. 15).

	DB Rastatt	Opel Bochum	Opel Eisenach
Homogenität des Qualifikationsniveaus	mittel - hoch	mittel - hoch	mittel - hoch
Gruppeninterne Koordination	Gruppensprecher in Abstimmung mit Gr.	Gruppensprecher in Abstimmung mit Gr.	Teamsprecher
Gruppenexterne Koordination	Gruppensprecher/ Meister	Gruppensprecher/ Meister	Bereichsingenieur
Ausgleich von Leistungsschwankungen	Gruppensprecher/ Meister	Gruppe/ Meister	Bereichsingenieur
Ergebnisverantwortung	Meister (Gruppe)	Meister	Bereichsing./ Teamsprecher

Abb. 5-64: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Automobilindustrie (Teil 1b)

	BMW¹⁰⁸	YMOS Idar-Oberstein¹⁰⁹	AUDI¹¹⁰
Technische Teilautonomie	gering bis mittel	mittel bis hoch	mittel
Arbeitsorganisatorische Teilautonomie	mittel	mittel bis hoch	mittel bis hoch

Abb. 5-65: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der Gruppenkonzepte (Teil 2a)

108 Vgl. BMW AG (Hrsg.): Gruppenarbeit und die neue Rolle des Meisters, Reihe: BMW Meister - Information für Führungskräfte, Heft 1, München 1993; BMW AG (Hrsg.): Die Rolle des Meisters - Trainingskonzept für die BMW AG Landshut, unveröffentlichtes Manuskript der BMW AG, München 1993; O.V.: Erfolgsfaktor Führung, in: Fabrik, 42. Jg. (1992), Heft 12, S. 552-553

109 Vgl. Wolf, G. et al.: Innovative Arbeitsstrukturen ..., a.a.O., S. 601-605; Jung, B.: Der Meister als Wissens- und Informationsübermittler - Perspektiven des Meisters, in: AWF (Hrsg.): Erfahrungsforum 'Praxis der Gruppenarbeit', 17./18.5.1994, Konferenzband, Beitrag 11, Köln 1994, o.S.; Eglau, H.O.: Total verinselt, in: Die Zeit, 50. Jg. (1995), Nr. 18 (28.04.1995), S. 23; Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit, Weinheim 1996, S. 89-96. Die Entwicklung bei YMOS im Werk Idar-Oberstein wurde im Rahmen einer langfristigen Begleitforschung verfolgt (vgl. vor allem Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 89-198). Das Vorgehen des Unternehmens wurde dadurch nur indirekt über die Rückmeldung der Ergebnisse beeinflusst. Direkte Interventionen waren nicht festzustellen, zumal der Ansatz von YMOS nicht der von ANTONI präferierten Konzeption permanenter Gruppenarbeit (vgl. ebenda, S. 7-88 u. S. 199-248) entspricht.

110 Vgl. Miehl, J.; Wagener, M.: Trainer und Unternehmer in einem - die Rolle des betrieblichen Vorgesetzten bei Einführung von Lean-Production, in: Personalführung, 27. Jg. (1994), Heft 5, S. 376-385; Audi AG (Hrsg.): Funktionsbild für betriebliche Vorgesetzte, internes Konzeptionspapier, Ingolstadt 1993; Henseler, H.: Organisationsprinzip Gruppenarbeit - Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie, in: Bubb, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeits-systemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 143-159; Schmahl, K.: Führen und Fördern - Motivation und Identifikation in der Vorbereitung der Einführung von Gruppenarbeit, in: AWF (Hrsg.): Erfahrungsforum 'Praxis der Gruppenarbeit' ..., Beitrag 5, a.a.O., o.S.

	BMW	YMOs Idar-Oberstein	AUDI
Steuerung (System-, Meister-, Selbst.)	M \Rightarrow Sys/Se	M/Se	M/Se
Betr. Führungskraft (stark, mittel, schwach)	mittel (Tendenz \searrow)	mittel bis stark (Inselkoordinat. ¹¹¹)	mittel bis stark (Tendenz \searrow)
Kontrollspanne (der BFK)	4 - 5 Gruppen	1 Gruppe	ca. 5 Gruppen
Gliederungstiefe	Meister Gruppenspr.	Inselkoordinator -	FGL ¹¹² Gruppenspr.
Gruppengröße	5 - 15 MA	15 - 30 MA	6 - 8 MA
Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe	durch Gruppe/ Gruppenspr.	Inselkoordinator/ Gruppe	durch Gruppe/ Gruppenspr.
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	mittel bis hoch	mittel bis hoch	mittel bis hoch
Homogenität des Qualifikationsniveaus	eher hoch	mittel	eher hoch
Gruppeninterne Koordination	Gruppenspr. in Abspr. mit Gruppe	Inselkoordinator/ Gruppe	Gruppenspr. in Abspr. mit Gruppe
Gruppenexterne Koordination	Meister	Inselkoordinator	FGL
Ausgleich von Leistungsschwankungen	Meister/Gruppe	Inselkoordinator	FGL/Gruppensprecher
Ergebnisverantwortung	Meister (Ziel: Gruppe)	Inselkoordinator	FGL (Ziel: Gruppe)

Abb. 5-66: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der Gruppenkonzepte (Teil 2b)

Neben den Gemeinsamkeiten sind auch spezifische Gestaltungselemente erkennbar:

- Vor allem AUDI und BMW haben die zunehmende Kompetenzverlagerung in die Gruppen eindeutig definiert.¹¹³
- Zum Teil wurden anstatt des bisher weitgehend einheitlichen Begriffes 'Meister' neue Bezeichnungen wie z.B. Koordinatoren, Fertigungsgruppenleiter oder Betriebsingenieure für die Ebene der betrieblichen Führungskräfte gewählt, um die Möglichkeit verschiedener Eingangsqualifikationen (u.a. auch Ingenieurqualifikation) zu verdeutlichen.

¹¹¹ In der Position des Inselkoordinators werden Funktionen des Gruppensprechers und der betrieblichen Führungskraft zusammengefaßt.

¹¹² FGL = Fertigungsgruppenleiter; formale Voraussetzung ist zumindest ein Meister- oder Technikerabschluß, oder aber ein Fachhochschulabschluß (vgl. Audi AG (Hrsg.): Funktionsbild für betriebliche Vorgesetzte, a.a.O., S. 14; Miehl, J.; Wagners, M.: Trainer und Unternehmer in einem ..., a.a.O., S. 382).

¹¹³ Vgl. Henseler, H.: Organisationsprinzip Gruppenarbeit ..., a.a.O., S. 153; BMW AG (Hrsg.): Gruppenarbeit und die neue Rolle des Meisters, a.a.O., S. 4

- Die betrieblichen Führungskräfte werden bei Opel in Eisenach, YMOS und AUDI nicht mehr ausschließlich aus Mitarbeitern mit Industriemeisterausbildung rekrutiert, wenngleich diese weiterhin die dominierende Eingangsqualifikation ist.
- Bei Opel in Eisenach und AUDI ist geplant, zukünftige betriebliche Führungskräfte vorwiegend aus dem Kreis der Gruppen- bzw. Teamsprecher zu rekrutieren.
- Außer bei Opel in Eisenach und bei YMOS werden die Gruppen- bzw. Teamsprecher von der Gruppe gewählt, wobei die betrieblichen Führungskräfte und die Produktionsleitung der Wahl zustimmen müssen. Falls der Gruppensprecher bestimmt wird, ist der Betriebsrat in den Prozeß eingebunden.
- Bei YMOS werden die Aufgaben vor Gruppensprechers und betrieblicher Führungskraft in der Position des Inselkoordinators zusammengefaßt. Dieser wird von der Unternehmensleitung in Absprache mit dem Betriebsrat bestimmt. Der Inselkoordinator besitzt disziplinarische Weisungsbefugnis gegenüber den Gruppenmitgliedern, die aber nur in Ausnahmefällen zum Tragen kommen soll. Die Gruppen haben die Möglichkeit, ihren Inselkoordinator abzuwählen, was zur Konsensorientierung im Führungsverhalten des Vorgesetzten beiträgt.¹¹⁴

Neben den hier angeführten werden derzeit weitere Ansätze permanenter Gruppenarbeit erprobt. Das bekannteste Beispiel mit einer Meisterebene ohne formale Weisungsbefugnis ist der Automobilzulieferer Boge. Die Gruppen wählen einen 'Inselkoordinator' als Sprecher, die Meister fungieren integriert in Servicegruppen als 'Inselbetreuer' ohne formale Weisungsbefugnis. Als Stellvertreter des Abteilungsleiters besitzen sie allerdings faktisch weiterhin eine Führungsrolle.¹¹⁵

Des weiteren wird verstärkt die Problematik einer permanenten Gruppenarbeit auf der ausführenden Ebene in Verbindung mit traditionellen Strukturen bei den Führungsebenen deutlich. Unternehmen wie Fichtel & Sachs, ZF oder Michelin haben Meisterteams als gruppenorientierte Führungsebene eingeführt, in die neben den betrieblichen Führungskräften auch Gruppenbetreuer, die für den sozialen Entwicklungsprozeß verantwortlich sind, und Vertreter indirekter Bereiche integriert sind.¹¹⁶

¹¹⁴ Vgl. Eglau, H.O.: Total 'verinselt', a.a.O., S. 23

¹¹⁵ Vgl. Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 128; Büth, P.: Betriebsleitung: Flache Hierarchien und Gruppenarbeit - Wege zu einer wettbewerbsfähigen Produktivität, in: Pieper, A.; Süthoff, M. (Hrsg.): Nutzen und Kosten dezentraler Organisation, Köln 1995, S. 33

¹¹⁶ Vgl. Schöpplein, L.: Beschleunigung organisatorischer Lernprozesse in der Gruppenarbeit, in: Planung + Produktion, 43. Jg. (1995), Heft 10, S. 14-15; dieser Ansatz erinnert an das Funktionsmeistersystem von TAYLOR (vgl. Kap. 3.2.1.2), praktische Erfahrungen mit der Umsetzung wurden bisher noch nicht publiziert.

Auch innerhalb der unternehmensbezogenen Praxisberichte werden verschiedene Probleme bei der Umsetzung permanenter Gruppenarbeit thematisiert. Für die Ebene der betrieblichen Führungskräfte sind dabei vor allem folgende relevant:

- Schwierigkeiten bestehen bei der Kompetenzabgrenzung zwischen den betrieblichen Führungskräften und den Gruppen bzw. Gruppensprechern. Hier kollidieren vor allem steigende Ansprüche der Selbstorganisation mit der weiterhin vorhandenen Ergebnisverantwortung und disziplinarischen Weisungsbefugnis der betrieblichen Führungskräfte.¹¹⁷ Daneben wurden aber auch Konflikte in den Gruppen beobachtet, die daraus resultierten, daß (auch unpopuläre) Entscheidungen selbst getroffen werden müssen, für die vorher der Vorgesetzte verantwortlich und damit der 'Sündenbock' war.¹¹⁸
- Die zentrale Rolle der Meister, die letztlich faktisch die Spielräume der Gruppen bestimmen und deren Initiative fördern oder hemmen können, wurde zum Teil verkannt. Dies wurde von den Verantwortlichen der Unternehmen realisiert. Eine Reaktion darauf sind Maßnahmen wie z.B. Meisterförderungsprogramme.¹¹⁹
- Die Bedeutung der Gruppensprecher wurde von den Gruppenmitgliedern nach anfänglichen Schwierigkeiten erkannt, was sich in einer zunehmenden Wahl der fachlich und/oder sozial kompetentesten Gruppenmitglieder widerspiegelt.¹²⁰ Dies verstärkt allerdings - verbunden mit einer nur selten durchgeführten konsequenten Rotation der Gruppensprecherfunktion - die Tendenz zur Bildung einer informellen Hierarchieebene, was bei vom Management bestimmten Gruppensprechern auch ohne formale Befugnisse de facto ohnehin gegeben ist. Die Wahl kompetenter, leistungsorientierter Gruppensprecher vereinfacht einerseits die Zusammenarbeit der betrieblichen Führungskräfte mit den Gruppen, andererseits verstärkt dies die Tendenz und auch die Fähigkeit der Gruppen zur Selbstorganisation.

5.3.1.2 Stellung der betrieblichen Führungskräfte

Zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte finden sich in den betrachteten Praxisberichten nur wenig konkrete Aussagen. Sie bleiben weiterhin zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne. Zudem wird häufig die verstärkte Funktion als Koordinator und Coach der Gruppen hervorgehoben und die wichtige Vermittlerposition (bezogen auf Informations- und Interessenvermittlung) zwischen den Gruppen und den übergeordneten Hierarchieebenen thematisiert. Die betrieblichen Führungskräfte sind weiterhin voll für die Ergebnisse ihres Bereiches verantwortlich, wobei hier in einigen Unterneh-

117 Vgl. z.B. Enderle, P.: Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem, a.a.O., S. 162; Stroink, K.: Neue Formen der Arbeitsorganisation ..., a.a.O., S. 34

118 Vgl. Minssen, H. et al.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 438; vgl. zu verschiedenen Rollen des Vorgesetzten bei Gruppenarbeit Kap. 4.3.1.2.3

119 Vgl. u.a. ebenda, S. 436; Thönnies, K.P.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 194

120 Vgl. ebenda, S. 191; „Ein guter Gruppensprecher ist für die Gruppe wie ein Baß in einem Orchester: unauffällig, aber unverzichtbar“ (ebenda).

men sukzessive die Gruppen bzw. Gruppensprecher in die Pflicht genommen werden sollen.

Die Stellung der Linie gegenüber den indirekten Bereichen ist bedingt durch die verbreitete Re-Integration von Aufgaben gestärkt. Selbst eine faktische Weisungsbefugnis der indirekten Bereiche scheint kaum noch gegeben. Damit wächst allerdings auch die Verantwortung der betrieblichen Führungskräfte sowohl generell für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse ihres Bereiches als auch für Fragen der Sicherstellung der geforderten Qualität (inkl. erforderliche Kontrollen).

Auch die Stellung der betrieblichen Führungskräfte gegenüber ihren Vorgesetzten erscheint zunächst gestärkt, da Eingriffsmöglichkeiten in operative Produktionsaufgaben zurückgehen. Davon sind allerdings auch die betrieblichen Führungskräfte selbst betroffen. Augenscheinlich zugenommen hat die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in übergreifende Aktivitäten, wobei Optimierungsaufgaben dominieren, aber auch Planungs- und Zielbildungsaktivitäten angeführt werden.

Der Wegfall der Meisterebene in manchen Unternehmen sowie zum Teil bestehende Bestrebungen, den Gruppen sukzessive mehr Verantwortung zu übertragen, machen letztlich die Stellung des Meisters unsicher, was bei der Reflexion empirischer Untersuchungen in Kapitel 5.3.4 und Kapitel 5.3.5 noch verstärkt betrachtet wird. Konkrete Vorstellungen über die mittelfristige Rolle der betrieblichen Führungskräfte scheinen kaum zu bestehen, bzw. werden zumindest in den Berichten nicht dargelegt.

5.3.1.3 Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Wie die Stellung werden auch die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte nicht konkret thematisiert. Generell werden Zuwächse bei der Personalführung und der Förderung der kontinuierlichen Verbesserung gesehen, während steuernde und kontrollierende sowie technische Aufgaben reduziert werden (vgl. Abb. 5-67). Hervorgehoben werden häufig Aufgaben der Informations- und Zielvermittlung sowie im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.¹²¹

121 Vgl. Minssen, H. et al.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie ..., a.a.O., S. 436-437; Remdisch, S.: Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG: Die veränderten Führungsaufgaben des Industriemeisters, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 114; Müller, H.; Zeyer, U.: Dauerbrenner Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), Heft 6, S. 36; Stroink, K.: Neue Formen der Arbeitsorganisation ..., a.a.O., S. 7; Tropitzsch, H.: Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation, a.a.O., S. 3

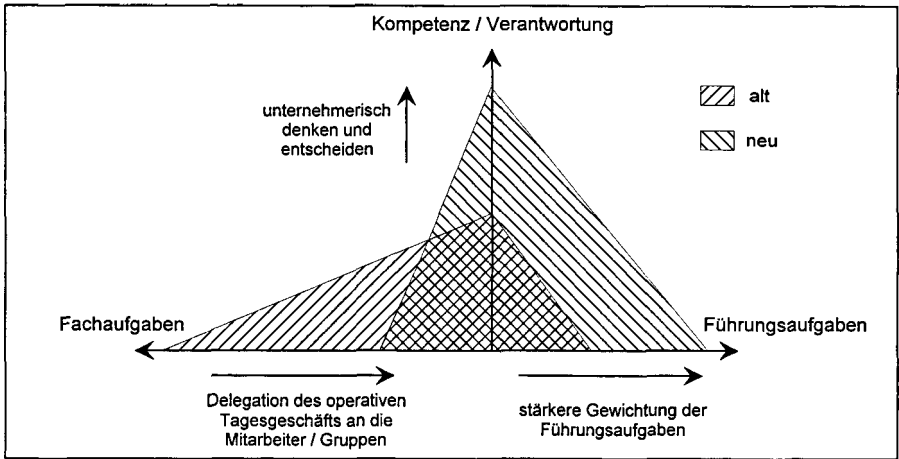


Abb. 5-67: Funktionswandel der betrieblichen Führungskräfte bei AUDI¹²²

5.3.2 Aktuelle Studien zur Ebene der betrieblichen Führungskräfte im Kontext der Einführung permanenter Gruppenarbeit

Wissenschaftliche Untersuchungen zu permanenter Gruppenarbeit wurden seit der HdA-Diskussion in den 70er Jahren in Deutschland bis Mitte der 90er Jahre nur vereinzelt durchgeführt. So stellte ANTONI noch 1996 fest, daß bisher im Vergleich zur Anzahl von Veröffentlichungen auf Kongressen relativ wenige Untersuchungen zu den Auswirkungen von Gruppenarbeit existieren, die auch Kriterien humaner Arbeit und ökonomische Effizienzindikatoren erfassen.¹²³ Zudem dominierten retrospektive Fallstudien, bei denen sich vorwiegend positive Effekte teilautonomer Arbeitsgruppen finden, während „von methodisch fundierteren, insbesondere quasi-experimentellen Untersuchungen widersprüchliche Ergebnisse berichtet werden.“¹²⁴

Im Zuge der Umsetzung neuer Managementkonzepte änderte sich diese Situation, und auch die betrieblichen Führungskräfte bzw. die Meister als wichtige Personengruppe bei der Einführung permanenter Gruppenarbeit wurden intensiv betrachtet. Im folgenden werden die wichtigsten auf die Auswirkungen für die betrieblichen Führungskräfte bezogenen Ergebnisse verschiedener Studien skizziert.

Die zunächst angeführten Studien setzen sich vorwiegend mit der Verbreitung von permanenter Gruppenarbeit auseinander und betrachten die Ebene der betrieblichen Führungskräfte nur am Rande (Kap. 5.3.2.1- 5.3.2.5). Anschließend werden aktuelle Studien beleuchtet, welche die Ebene der betrieblichen Führungskräfte als Kerngegenstand unter-

¹²² Abbildung aus: Michling, J.; Wagener, M.: Trainer und Unternehmer in einem ..., a.a.O., S. 380

¹²³ Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 67

¹²⁴ Ebenda, S. 85

suchten (Kap. 5.3.2.6 - 5.3.2.8). Die wesentlichen Ergebnisse der Studien werden abschließend zusammengefaßt (Kap. 5.3.2.9).

5.3.2.1 Untersuchung des IAT: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland

Die Studie am Institut Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen wurde 1993/94 im Rahmen einer repräsentativen Mehrthemenumfrage über alle Beschäftigten durchgeführt. Die Zielsetzung des hier relevanten Teiles der Untersuchung bestand darin, Typen kooperativer Arbeitsstrukturen anhand der Dimensionen Partizipation (Ziel: optimale Bewältigung und permanente Verbesserung des Arbeitsprozesses durch Beteiligung der Beschäftigten), Kooperation (Ziel: erhöhte Flexibilität) und Autonomie (Ziel: Abflachung von Hierarchien und Dezentralisierung betrieblicher Entscheidungen) zu untersuchen. Die Stichprobe umfaßte 1.644 Mitarbeiter der ausführenden Ebene.¹²⁵

In einem ersten Schritt stand die Zielsetzung im Vordergrund, typische Formen der Zusammenarbeit (bzw. Nicht-Zusammenarbeit) voneinander abzugrenzen und ihre Verbreitung zu erfassen. Hierzu wurde eine Clusteranalyse durchgeführt und letztlich acht Cluster gebildet, in die 1603 Befragte eingeordnet wurden (vgl. Abb. 5-68). Die einzelnen Cluster mit positivem Kooperationsfaktor werden wie folgt skizziert:¹²⁶

- *Cluster 1: Zwangsläufige Kooperation:*
Zusammenarbeit aufgrund der Arbeitsaufgabe unumgänglich, keine Nutzung als organisatorisches Instrument, großer Anteil bei Angelernten und Facharbeitern;
- *Cluster 2: Kontrollierte Kooperation:*
starke Außensteuerung der Zusammenarbeit, kaum gemeinsame Verantwortung für das Arbeitsergebnis; großer Anteil bei höheren Hierarchiestufen;
- *Cluster 3: Selbstbestimmte Kooperation:*
genügt durchgängig den Anforderungen an neue Arbeitsformen; relativ geringer Anteil an direkten Produktionsarbeitern;
- *Cluster 4: Einflußlose Kooperation:*
Verantwortung für Arbeitsergebnis und Kooperation bei der Gruppe, kein Einfluß auf Arbeitstätigkeit, hoher Anteil an Beschäftigten in der Produktion.

¹²⁵ Vgl. Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland - Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Gelsenkirchen 1994, S. 7-9

¹²⁶ Vgl. ebenda, S. 13-19. Die Cluster mit negativem Kooperationsfaktor, die damit keine Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur besitzen, wurden als 'autonome partizipative Einzelarbeit' (Cluster 5), 'fremdbestimmte Einzelarbeit' (Cluster 6), 'partizipative Einzelarbeit' (Cluster 7) und 'völlig fremdbestimmte Einzelarbeit' (Cluster 8) bezeichnet (vgl. ebenda, S. 19-23).

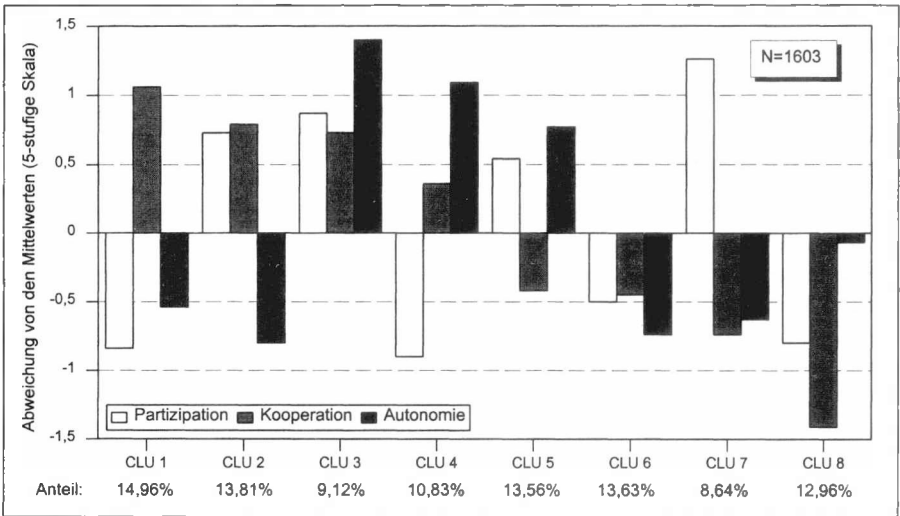


Abb. 5-68: Ergebnisse der Clusteranalyse¹²⁷

Die ähnlichen Anteile der Cluster an der Gesamtzahl der Befragten zeigten sich auch über die verschiedenen Branchen, die Tätigkeits- und Berufsbilder und tendenziell auch die Unternehmensgrößen.¹²⁸ Diese Ausgewogenheit verdeutlicht, daß überall eine hohe Heterogenität unterschiedlicher Formen der Zusammenarbeit vorzufinden ist. Aussagen, wie hoch die jeweiligen Anteile der Betriebe mit kooperativen Arbeitsstrukturen sind, konnten aufgrund des Erhebungsdesigns (Beschäftigte als Grundgesamtheit) nicht getroffen werden.¹²⁹

Der zweite Schwerpunkt der Studie bestand in der Frage, inwiefern in den Clustern Formen der Gruppenarbeit verbreitet sind. An die Bezeichnung 'Gruppenarbeit' wurden dabei folgende Anforderungen gestellt:¹³⁰

- Gruppenarbeit sollte als strategisch eingesetzte Form der Arbeitsorganisation bestehen, d.h., die Arbeitsstruktur muß die Bezeichnung Gruppenarbeit tragen.
- Die Arbeitsvollzüge müssen kooperativen Charakter haben.
- Die Gruppenmitglieder besitzen eine Arbeitsaufgabe, für die sie gemeinsam verantwortlich sind.

¹²⁷ Abbildung vgl. ebenda, S. 14

¹²⁸ Vgl. ebenda, S. 23-25; bezogen auf die Unternehmensgrößen war der Anteil der kooperativen Cluster bei den Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten am größten.

¹²⁹ Vgl. ebenda, S. 25

¹³⁰ Vgl. ebenda, S. 27-28

Diesen Anforderungen genügen 6,9 % der Befragten, wogegen bei 14,9 % offiziell von Gruppenarbeit gesprochen wird. Der Anteil der Beschäftigten mit Gruppenarbeit steigt mit der Betriebsgröße an, bei über 1.000 Beschäftigten beträgt er 11,2 %. Die größte Verbreitung besitzt Gruppenarbeit in der Investitionsgüterbranche. Schwerpunkte bestehen nicht bei den ausführenden Tätigkeiten, sondern bei planenden, forschenden und ausbildenden Berufen.¹³¹

Basierend auf dieser ersten Abgrenzung von Gruppenarbeit wurden verschiedene Typen differenziert. Bei einer analogen Einteilung zu den oben skizzierten Clustern wurde deutlich, daß 32 % der Gruppenarbeit als 'teilautonom' bezeichnet werden kann (Cluster 3). Der Anteil 'kontrollierter' Gruppenarbeit (Cluster 2) beträgt 19 %, 27 % der Beschäftigten mit Gruppenarbeit sind in 'fremdbestimmten' Gruppen (Cluster 1) tätig und 21 % in 'einflußlosen' Gruppen (Cluster 4).¹³²

Allerdings wird, bedingt durch neue Managementkonzepte, eine Ausweitung der Gruppenarbeit erwartet, wobei sich in den Untersuchungsergebnissen dafür schon erste Anzeichen finden. Am weitesten ist dieser Prozeß wie auch die schon realisierte Verbreitung in Großbetrieben vorangeschritten.¹³³

Zusammenfassend verdeutlichen die Ergebnisse dieser repräsentativen Studie, daß zumindest bei ca. 40 % der Beschäftigten (Cluster 1-3) aufgrund des Kooperationsaufwandes bei ihren Tätigkeiten ein gewisses Potential für permanente Gruppenarbeit vorhanden ist. Dieses Potential wird allerdings bisher nur unzureichend genutzt.

5.3.2.2 Studie von ANTONI zur Verbreitung von Gruppenarbeit in großen Unternehmen

ANTONI hat die Verbreitung verschiedener Gruppenarbeitskonzepte (Problemlösungsgruppen, Projektgruppen, Arbeitsgruppen) in den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen durch telefonische Expertenbefragung mit einem standardisierten Interview-Leitfaden untersucht. Die Erhebung von Mitte 1993 bis Anfang 1994 war dabei eine Folgeuntersuchung ähnlicher Studien von 1986 und 1989.¹³⁴

Auffallend ist zunächst, daß nur in 32 der 96 beteiligten Unternehmen teilautonome Arbeitsgruppen vorhanden sind (vgl. Abb. 5-69), und dies obwohl ANTONI alle Formen permanenter Gruppenarbeit als teilautonome Gruppenarbeit bezeichnet¹³⁵ und insofern eher der allgemeinere Begriff der Arbeitsgruppe angebracht wäre. Durchschnittlich besa-

131 Vgl. ebenda, S. 28-31

132 Vgl. ebenda, S. 33

133 Vgl. ebenda, S. 34-39

134 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen im Jahre 1993/94, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpsychologie, o.Jg. (1994), Nr. 2, S. 5

135 Vgl. ebenda, S. 4

Ben die 32 Unternehmen 22 Gruppen, womit deutlich wird, daß Arbeitsgruppen in vielen Unternehmen erst in der Erprobungsphase sind.¹³⁶

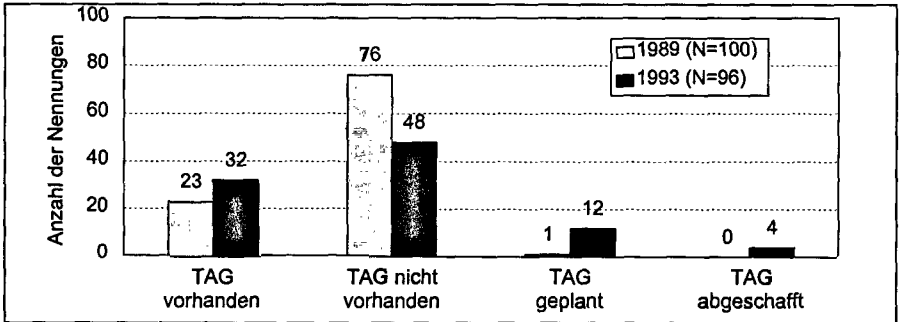


Abb. 5-69: Veränderung der Beschäftigung mit teilautonomen Arbeitsgruppen (TAG) in den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen von 1989 bis 1993¹³⁷

Durch die Einführung von (teilautonomen) Arbeitsgruppen ergaben sich fast durchgängig positive Effekte für die Unternehmen (insbes. Qualität, Produktivität, Flexibilität) und die Mitarbeiter (insbes. Information, Arbeitszufriedenheit, Zusammenarbeit, Qualifikation, Mitsprachemöglichkeiten, Motivation). Die häufigsten Probleme betrafen die Akzeptanz der Mitarbeiter, das Mittlere Management (Abteilungs- und Bereichsleiter) und den Einführungsprozeß. Ein Vergleich von Zielen der permanenten Gruppenarbeit und den beobachteten Effekten machte deutlich, daß die Ziele vorwiegend auf die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ausgerichtet waren, während die Effekte primär die Mitarbeiter betrafen.¹³⁸

Die nähere Analyse der Gruppenkonzepte ergab zwischen den Unternehmen in Hinblick auf die Möglichkeiten zur Funktionsintegration und Selbstregulation in den Gruppen keine großen Unterschiede. „Alle betrieblichen teilautonomen Arbeitsgruppen scheinen in hohem Maße indirekte Funktionen, wie z.B. Qualitätskontrolle, Einrichttätigkeiten, Feinsteuerung oder Prozeßverbesserungen zumindest teilweise integriert zu haben und gruppeninterne Fragen, wie die Wahl des Gruppensprechers, die Arbeitsverteilung oder Planung von Arbeitspausen und Urlaubszeiten weitgehend selbständig regeln zu können.“¹³⁹ Die Unternehmen orientierten sich in der Regel weder an dem japanischen noch am schwedischen Modell. Vielmehr handelt es sich in den meisten Fällen um Kom-

¹³⁶ Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - eine Bestandsaufnahme, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied 1995, S. 37

¹³⁷ Abbildung aus: Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen im Jahre 1993/94, a.a.O., S. 7

¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 20-23

¹³⁹ Ebenda, S. 29. Aufgrund der durchweg positiven Einschätzungen ließen sich auch keine Zusammenhänge zwischen Effekten/Problemen und der Ausgestaltung der Gruppenarbeit feststellen (vgl. ebenda).

promißlösungen mit relativ hoher arbeitsorganisatorischer Teilautonomie bei vergleichsweise geringer technischer Teilautonomie.¹⁴⁰

Die Arbeitsgruppen hatten durchschnittlich zehn Mitarbeiter und waren größtenteils (84 %) mit Angelernten und Facharbeitern besetzt. Die Gruppenleitung wurde überwiegend von einem Gruppensprecher ohne Vorgesetztenfunktion wahrgenommen (62 %), ehemalige Vorarbeiter wurden in der Regel in die Gruppen integriert (72 %) und sind damit die größten 'Verlierer' bei der Einführung von Gruppenarbeit.¹⁴¹ Eine räumliche Abgrenzung der Gruppen war nirgends vorzufinden, sondern die Gruppen wurden vor allem entsprechend der bestehenden Maschinenanordnung gebildet. Hinsichtlich der Qualifikation der Mitarbeiter für die Tätigkeiten in der Gruppe zeigte sich, daß in 28 % der Unternehmen die Gruppenmitglieder weniger als die Hälfte der Tätigkeiten ausführen konnten. In 25 % der Unternehmen wurden die Hälfte, in 34 % über die Hälfte und in 9 % alle Tätigkeiten in der Gruppe durch alle Gruppenmitglieder beherrscht. Selbst die direkten Aufgaben in den Gruppen konnten nur in 16 % der Unternehmen alle Gruppenmitglieder ausführen.¹⁴²

Die Aufgaben der Meister waren aufgrund neuer Anforderungen oft ungeklärt. Als wichtigste Aufgaben werden Führung, Planung sowie Moderation und Hilfestellung genannt (vgl. Abb. 5-70). Die Umstellung der Meister auf veränderte Anforderungen verlief nur bei Unternehmen ohne alte Führungsstruktur (d.h. Bildung neuer Bereiche) ohne größere Probleme. In sieben Unternehmen entfällt der (bisherige) Meister als Hierarchieebene.¹⁴³

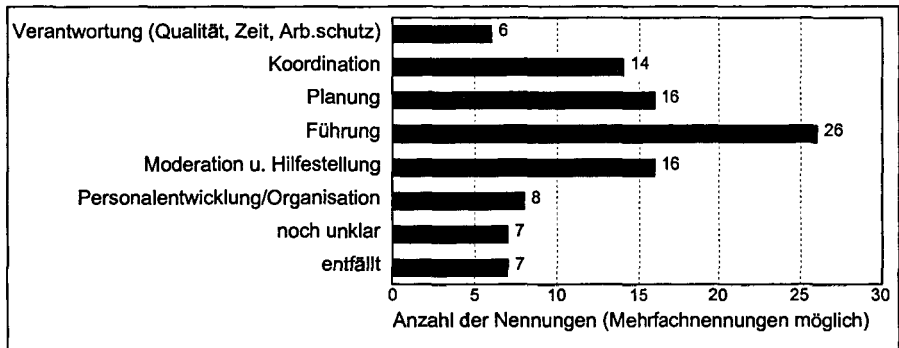


Abb. 5-70: Aufgaben des Meisters bei teilautonomer Gruppenarbeit in den 32 Unternehmen¹⁴⁴

¹⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 30

¹⁴¹ Vgl. ebenda, S. 13

¹⁴² Vgl. ebenda, S. 12

¹⁴³ Vgl. ebenda, S. 12-13

¹⁴⁴ Abbildung aus: ebenda, S. 13

Bei der Betrachtung der Ergebnisse muß berücksichtigt werden, daß die Hauptverantwortlichen für die Einführung der Gruppenarbeit befragt wurden und daher die zum Großteil sehr positiven Einschätzungen skeptisch zu betrachten sind.¹⁴⁵ Daneben mußten Querschnittsaussagen über das gesamte Unternehmen abgegeben werden, ohne die teilweise großen innerbetrieblichen Unterschiede berücksichtigen zu können. ANTONI weist darauf hin, daß zur besseren Bewertung der sozialen und ökonomischen Effekte der Gruppenarbeitsformen intensive Fallstudien erforderlich wären und sieht hier ein deutliches Forschungsdefizit, zumal bisherige Studien keine derart positiven Effekte belegen, wie sie sich in der vorliegenden Befragung zeigen.¹⁴⁶

5.3.2.3 Längsschnittstudie von ANTONI

Die Studie wurde über einen mehrjährigen Zeitraum bei einem Automobilzulieferer mit ca. 700 Mitarbeitern durchgeführt, ohne daß größere Interventionen erfolgten. In dem Werk wurde 1988 mit permanenter Gruppenarbeit durch die Einführung von Fertigungsinseln begonnen, die jeweils zwischen 15 und 30 Mitarbeiter besitzen.¹⁴⁷ 1992 war die Einführung von Gruppenarbeit abgeschlossen. ANTONI führte verschiedene empirische Erhebungen im Zeitraum von 1990 bis 1994 durch, wobei die Auswirkungen der Gruppenarbeit auf die ökonomische Effektivität und die menschengerechte Arbeitsgestaltung im Vordergrund standen.¹⁴⁸

□ Auswirkungen der Gruppenarbeit

Aus ökonomischer Perspektive konnten bei einer Produktivitätssteigerung von 40 % im direkten Produktionsbereich 12 % und in indirekten Bereichen 50 % des Personals eingespart werden, wobei diese Entwicklung nicht nur auf die Einführung von Gruppenarbeit zurückzuführen ist, sondern u.a. durch die Bildung von Profit Centern beeinflusst wurde.¹⁴⁹ Bedingt durch diese positive Entwicklung konnten die folgenden Hypothesen von ANTONI, die auf Basis der Betrachtung bisheriger Studien zur Gruppenarbeit und

145 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - eine Bestandsaufnahme, a.a.O., S. 36

146 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr.147 (1996), S. 50-51; ANTONI führt eigene Studien (Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O.) sowie die Untersuchungen von GERST ET AL. (Gerst, D. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 5-30) und von GOODMAN ET AL. (vgl. Goodman, P.S. et al.: Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams, in: Campbell, R.J. (Hrsg.): Productivity in organizations. New perspectives from industrial and organizational psychology, San Francisco 1988, S. 295-327) an.

147 Die Gruppengröße wird bei ANTONI nicht genannt.

148 Vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 118-120; zu den Erhebungsinstrumenten vgl. ebenda, S. 103-112

149 Vgl. ebenda, S. 135-140

Überlegungen zu sozio-technischen Systemen erstellt wurden, prinzipiell bestätigt werden:¹⁵⁰

- I In dynamischen Märkten, bei technisch verbundenen Arbeitssystemen oder hoher technischer Ungewißheit sind teilautonome Arbeitsgruppen effektiver als arbeits-teilige Formen der Arbeitsorganisation.
- II Die Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen führt zu einer stärker zielorientierten und partizipativen Führung, sowie zu einer Reduzierung der Führungsebenen und einer Vergrößerung der Führungsspanne, insbesondere bei den unmittelbaren Vorge-setzten der Gruppen.
- III Je mehr Möglichkeiten zur Selbstregulation bestehen, desto größer ist die Effektivität teilautonomer Arbeitsgruppen.

Demgegenüber haben sich die Erwartungen hinsichtlich einer positiven Entwicklung der Arbeitssituation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter nicht erfüllt,¹⁵¹ obwohl sich die „objektiven Möglichkeiten persönlichkeitsförderlicher Arbeit verbessert haben.“¹⁵² Als Gründe hierfür sieht ANTONI vor allem die mit der Einführung von Gruppenarbeit ver-bundenen quantitativ und qualitativ höheren Anforderungen, die zur Überlastung führen können.¹⁵³

Insgesamt lassen auch die Untersuchungsergebnisse von ANTONI keine eindeutigen Aus-sagen zu.¹⁵⁴ „Ähnlich wie die Befunde anderer Studien zeigen sie, daß teilautonome Arbeitsgruppen wohl zu einer höheren Produktivität und menschengerechteren Gestal-tung der Arbeit führen können, sich diese Effekte aber nicht durchgängig einstellen.“¹⁵⁵ Als Gründe hierfür werden vor allem vielfältige, interagierende Einflußfaktoren fest-gestellt (u.a. wirtschaftliche, gesellschaftliche, unternehmenskulturelle Rahmenbedin-gungen, sonstige Umstrukturierungsaktivitäten), deren „Wirkungselemente sich kaum isoliert quantifizieren lassen.“¹⁵⁶

□ Veränderungen auf der Ebene der betrieblichen Führungskräfte

Mit der Einführung der Gruppenarbeit in dem von ANTONI betrachteten Unternehmen waren drastische Veränderungen der Führungsstruktur verbunden. Die bisherige Vorar-beiterfunktion wurde gestrichen und zur Führung der Gruppen von der Unternehmens-leitung in Abstimmung mit dem Betriebsrat 'Inselkoordinatoren' eingesetzt. Da die Koordinatoren zunehmend in direkten Kontakt zur Profit-Center-Leitung traten, wurden die Meister sukzessive ihrer Linienfunktion entbunden und - sofern sie nicht aus dem

150 Vgl. ebenda, S. 86-88 und S. 140

151 Vgl. ebenda, S. 167

152 Ebenda, S. 209

153 Vgl. ebenda, S. 209-210

154 Vgl. ebenda, S. 246

155 Ebenda

156 Ebenda, S. 222

Unternehmen ausgeschieden sind - in einem Serviceteam ohne Weisungsbefugnis zusammengefaßt.¹⁵⁷

Die Koordinatoren besitzen trotz (zunächst) fehlender formaler disziplinarischer Weisungsbefugnis eine vorgesetztenähnliche Rolle und müssen sich auch für die Leistungsergebnisse 'ihrer' Inseln rechtfertigen. Ein Großteil der Aufgaben der Meister wurde auf die Inselkoordinatoren verlagert, die u.a. bedingt durch die Möglichkeit zur Absetzung durch die Gruppe ein partizipatives Führungsverhalten realisierten.¹⁵⁸

Die Entwicklung der Stellung der Meister in dem betrachteten Unternehmen wurde weniger durch das zugrunde gelegte Konzept als vielmehr die jeweilige Situation und Interaktion zwischen den Beteiligten beeinflusst. So bestanden seitens des Betriebes wenig Anstrengungen, die skeptisch eingestellten Meister für die Gruppenarbeit zu gewinnen.¹⁵⁹ Neben dem Gruppenkonzept selbst sind daher nach den Erkenntnissen von ANTONI vor allem folgende Einflußfaktoren für die Entwicklung der Rolle und Funktion der Meister von Bedeutung:¹⁶⁰

- Kenntnisse und Fähigkeiten der Meister;
- Entwicklungspotential und Entwicklungsbereitschaft der Meister;
- gezielte Unterstützungsmaßnahmen;
- strukturelle Veränderungen im Gesamtunternehmen;
- Einstellung und Bereitschaft des Managements zum Übertragen von Verantwortung;
- Führungsverhalten des mittleren und oberen Managements mit Vorbildfunktion.

Gerade die Entwicklung in dem von ANTONI betrachteten Unternehmen macht zudem deutlich, daß „es keine einheitlichen Auswirkungen der Einführung von Gruppenarbeit auf die betriebliche Führungsstruktur und das Führungsverhalten gibt“¹⁶¹ und vor diesem Hintergrund auch eine dezidierte Festlegung der neuen Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Vorfeld der Einführung von Gruppenarbeit nur schwer möglich erscheint.

157 Vgl. ebenda, S. 89-95, S. 135-139, S. 190, S. 213-214

158 Vgl. ebenda, S. 191-213

159 Vgl. ebenda, S. 214-230; ANTONI verweist auch darauf, daß von den Meistern bedingt durch ihre bisherige Sozialisation keine übermäßige Eigeninitiative erwartet werden kann, sondern das Management die Meister aktiv einbinden muß (vgl. ebenda, S. 229).

160 Vgl. ebenda, S. 229

161 Ebenda, S. 228

5.3.2.4 Studie des SOFI bei der Daimler Benz AG¹⁶²

In dieser Studie des Soziologischen Forschungsinstitutes (SOFI) Göttingen wurden verschiedene Gruppenarbeitskonzepte der Daimler Benz AG hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Arbeitssituation und -zufriedenheit der Mitarbeiter untersucht und daraus Gestaltungsempfehlungen abgeleitet. Die Erhebungen umfaßten Expertengespräche, Arbeitsplatz- und Gruppenanalysen, leitfadengestützte Interviews und standardisierte Befragungen mit Gruppenmitgliedern sowie anschließende Ergebnisdiskussionen.¹⁶³ Für die Untersuchungen wurden u.a. folgende Bereiche ausgewählt (vgl. dazu auch Abb. 5-71):¹⁶⁴

- TM1: mechanische Fertigung, gewählter Gruppensprecher ohne zusätzliche Vergütung, Selbstorganisationsmöglichkeiten weitgehend genutzt, intensive Betreuung der Gruppenentwicklung;
- TS1: mechanische Fertigung, gewählter Gruppensprecher mit zusätzlicher Vergütung, Selbstorganisationsmöglichkeiten teilweise genutzt, nur sporadische Betreuung der Gruppenentwicklung;
- M1: Bandmontage (Montageumfänge 2-5 Min.), Selbstorganisationsmöglichkeiten weitgehend genutzt, gewählter Gruppensprecher mit Zusatzaufgaben und zusätzlicher Vergütung ('Sprecher der Gruppe');
- M2: Bandmontage (Montageumfänge 2-12 Min.); nur begrenzte Selbstorganisation, gewählter Gruppensprecher mit Zusatzaufgaben und zusätzlicher Vergütung ('Quasi-Vorarbeiter').

Die Beurteilung der Gruppenarbeit durch die Mitarbeiter unterscheidet sich deutlich, wobei personenbedingten Faktoren (Alter, Nationalität, Ausbildungsniveau, Betriebszugehörigkeit, ...) im Vergleich zu den Differenzen in den verschiedenen Bereichen nur eine geringe Bedeutung zukommt.¹⁶⁵ Bei der Gesamtbetrachtung kommen in TM1 73 % der Mitarbeiter zu einem positiven Gesamturteil, während dies im restriktivsten der betrachteten Bereiche (M2) nur bei 17 % der Fall ist (TS1 48 %, M1 49 %).¹⁶⁶ In allen Gruppen wurden gestiegene Arbeitsbelastungen vermerkt, die aus Stückzahlerhöhungen und zusätzlichen Aufgaben resultieren. Im Bereich TM1 hat dabei Gruppenarbeit für die

¹⁶² Vgl. Gerst, D. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung ..., a.a.O., S. 5-30; Ergebnisse finden sich auch bei Springer, R.: Was halten Sie von der Gruppenarbeit?, in: Mercedes-Benz intern, Nr. 156 (1994), Heft 3, S. 26-29 und Tropitzsch, H.: Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation, a.a.O., S. 1-4.

¹⁶³ Vgl. Gerst, D. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung ..., a.a.O., S. 7-9

¹⁶⁴ Vgl. ebenda, S. 10 u. S. 13; die bisherigen Meister waren weiterhin die disziplinarischen Vorgesetzten der Gruppen.

¹⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 16

¹⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 9-15; stark differierende Bewertungen von permanenter Gruppenarbeit durch die Mitarbeiter waren auch bei anderen Studien zu beobachten (vgl. Gottschall, D.: Von 152 auf 110 Sekunden, a.a.O., S. 244; Piepel, U.: Wege zur Übertragung der Lean Production, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 2, S. 63; Wehner, T.; Rauch, K.-P.: Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Arbeit, 3. Jg. (1994), Heft 2, S. 132-149).

Mehrzahl (52 %) der Mitarbeiter dazu beigetragen, die gestiegenen Belastungen zu kompensieren, was bei M2 nur für 3 % der Mitarbeiter zutrifft.¹⁶⁷ Die Ausnutzung der Selbstorganisationsmöglichkeiten der Gruppen führte auch zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Meister, was bei begrenzter Selbstorganisation nicht zu beobachten war.¹⁶⁸ Zusammenfassend wurde aus den Ergebnissen folgendes deutlich:¹⁶⁹

- Auch Gruppenarbeit am Fließband wird von den Mitarbeitern positiv bewertet, sofern die möglichen Gestaltungsspielräume für die Gruppen realisiert werden.
- Mit zunehmender Nutzung der Gestaltungsspielräume steigt die Attraktivität der Arbeit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Zusammenarbeit der Mitarbeiter untereinander und mit dem Meister verbessert sich.
- Die Arbeitsbelastung erhöht sich durchgängig, wobei dies bei Nutzung der (bereichsspezifisch verschiedenen) Gestaltungsspielräume durch die Gruppenarbeit weitgehend kompensiert werden kann.
- Wenn die Mitarbeiter selbst auf die Gestaltung ihrer Arbeit Einfluß nehmen können, steigt die Akzeptanz von und Beteiligung an Rationalisierungsmaßnahmen.
- Der wirtschaftliche Erfolg der Gruppenarbeit liegt bei Nutzung der Gestaltungsspielräume deutlich über den Erwartungen.

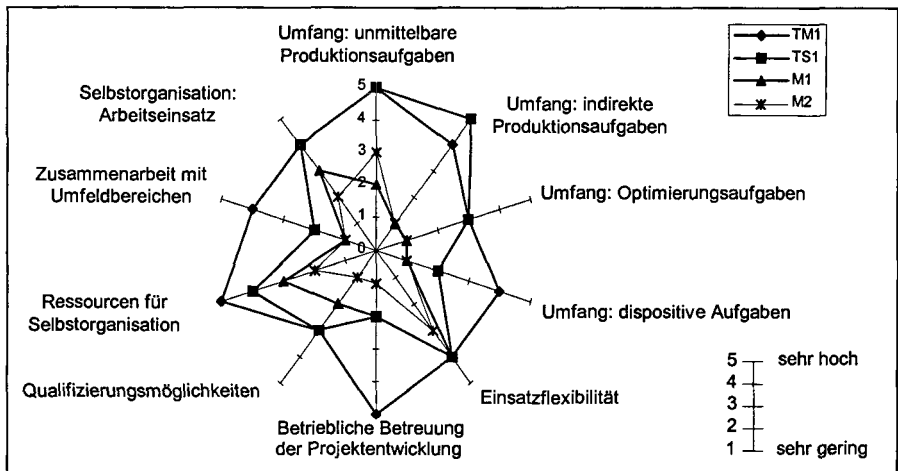


Abb. 5-71: Profile der betrachteten Gruppen¹⁷⁰

167 Vgl. Gerst, D. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung ..., a.a.O., S. 15-19

168 Vgl. Springer, R.: Was halten Sie von der Gruppenarbeit?, a.a.O., S. 27-28

169 Vgl. ebenda, S. 27-29; vgl. dazu auch Gerst, D. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung ..., a.a.O., S. 12-19

170 Vgl. ebenda, S. 11 u. S. 14

Aus den Ergebnissen ihrer Untersuchung leiten GERST ET AL. verschiedene Erfolgsfaktoren für Gruppenarbeit ab. Hinsichtlich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte werden genannt:¹⁷¹

- Einbindung der Gruppen in die Organisation bzw. Abstimmung mit dem Umfeld organisieren;
- Brücke zwischen den Gruppen, den jeweiligen Umfeldbereichen und den betrieblichen Spezialisten schlagen;
- Vorschläge, Ideen und Kritik der Gruppen fördern, aufgreifen und gegenüber anderen Bereichen vertreten;
- Führen mit Zielvereinbarungen, direkte Eingriffe vermeiden;
- ständiger Kontakt und direkte Kommunikation mit der Gruppe.

Dies erfordert eine Stärkung der fachlichen Kompetenzen und Zuständigkeiten der betrieblichen Führungskräfte sowie die frühzeitige Einbindung in Planungsprozesse zur Gruppenarbeit.¹⁷²

5.3.2.5 Studie von BUNGARD ET AL.

Die vorliegende Untersuchung wurde im Frühjahr 1996 durchgeführt und hatte als primäre Zielsetzung die Erfassung von Unterstützungssystemen bei teilautonomer Gruppenarbeit. Dazu wurden 211 Unternehmen angeschrieben, die permanente Gruppenarbeit praktizieren oder sich in der Einführungsphase befinden. Der auswertbare Rücklauf betrug 40 % (85 Fragebögen), wovon drei Viertel aus den Branchen Automobil, Maschinenbau, Chemie und Elektrotechnik/Feinmechanik stammen.¹⁷³ Der Schwerpunkt der Gruppenarbeit lag in der Produktion (Fertigung 93 % und Montage 70 % der Unternehmen). 42,7 % der Unternehmen hatten maximal zwei Jahre und 41,5 % zwei bis fünf Jahre Erfahrung mit Gruppenarbeit. Längere Erfahrungen waren vorwiegend in der Automobilbranche und im Maschinenbau zu verzeichnen.¹⁷⁴

Auffallend ist, daß Unternehmen mit größerer Erfahrung die veranschlagte Zeitspanne, bis die Arbeit in Gruppen als Bestandteil der Unternehmenskultur verankert ist, zunimmt

171 Vgl. ebenda, S. 21-22. Als weitere Erfolgsfaktoren werden genannt: erweiterte Aufgaben- und Funktionszuschnitte, Selbstorganisation und Stärkung der Gruppen, Gruppenarbeit als Element betrieblicher Dezentralisierung (Einbindung in prozeßorientierte dezentrale Organisationsstruktur), Engagement für Optimierung und Kostensenkung, schrittweise Umsetzung von Gruppenarbeit als Lernprozeß (vgl. ebenda, S. 19-25).

172 Vgl. ebenda, S. 22

173 Vgl. Bungard, W. et al.: Unterstützungssysteme für selbstregulierte Gruppenarbeit - eine Bestandsaufnahme in der deutschen Industrie, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o.Jg. (1996), Nr. 1, S. 22-23

174 Vgl. ebenda, S. 23-24. Bei den Unternehmen, die erst kurze Zeit Erfahrung mit Gruppenarbeit haben, waren vor allem neue Managementkonzepte der Auslöser für die Einführung (vgl. ebenda sowie Abb. 4-14, S. 211).

(bei erfahrenen Unternehmen wird die Dauer durchschnittlich mit 6,5 Jahren angegeben). Gleiches gilt für die jährlichen Qualifikationserfordernisse von Gruppenmitgliedern und Vorgesetzten (bei erfahrenen Unternehmen jeweils ca. 9 Tage/Jahr), den Informationsbedarf der Gruppen und die gruppenübergreifende Institutionalisierung ergänzender temporärer Gruppenkonzepte.¹⁷⁵

Die interne Koordination der Gruppen wird vorwiegend durch Gruppensprecher vorgenommen (in 94 % der befragten Unternehmen), die zudem nach der Einführungsphase zu 75 % von der Gruppe gewählt werden. In der Regel beherrscht der Gruppensprecher deutlich mehr Arbeitstätigkeiten der Gruppe als die Mitglieder.¹⁷⁶

Die Auswahl der betrieblichen Führungskräfte als Gruppenvorgesetzte erfolgt überwiegend anhand von Bewerbungsunterlagen, Referenzen und Vorstellungsgesprächen. Soziale Kompetenzen und die Führungsqualifikation werden nach Ansicht vieler Befragter zu wenig einbezogen. Inhaltliche Schwerpunkte von Qualifizierungsmaßnahmen für Vorgesetzte sind neben der 'Führung von Gruppen' u.a. betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche und didaktische Methoden, Moderationstechniken, Teambildung und Rollenverständnis.¹⁷⁷

Derzeit wird die Beurteilung der Gruppenmitglieder noch überwiegend durch den Vorgesetzten durchgeführt. Zukünftig sind allerdings verstärkt Selbstbeurteilung und Kollegenbeurteilung geplant.¹⁷⁸ Zielvereinbarungen führen die Vorgesetzten - mit stark unterschiedlichem Partizipationsgrad - bei 73 % der Unternehmen für die Gruppen durch, auf die einzelnen Gruppenmitglieder wird kaum eingegangen (nur in 15 % der Unternehmen). Auf der Gruppenebene dominieren Qualitäts- und Quantitätsziele. Mit den betrieblichen Führungskräften werden vor allem Kosten- und Wirtschaftlichkeitsziele sowie Qualifikations- und Teamentwicklungsziele für die Gruppen vereinbart. Obwohl Ziele als Führungsinstrument gerade bei Gruppenarbeit eine große Bedeutung besitzen, findet bei 55 % der Unternehmen keine Kopplung von Zielvereinbarungen mit Prämien und Anreizen statt.¹⁷⁹

Der Schwerpunkt der Aufgaben der Gruppenvorgesetzten liegt neben der Umsetzung der Zielvorgaben vor allem in der Information und Koordination der Arbeit der Gruppen.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 25, S. 30, S. 35-36 u. S. 41

¹⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 26-27

¹⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 28-31

¹⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 34

¹⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 38-39

¹⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 45

5.3.2.6 Studie von DURST zur Rolle der Meister bei Gruppenarbeit in der Metall- und Elektroindustrie

DURST führte zur Erfassung der Aufgaben, Funktionen und Tätigkeitsfelder der Meister bei Gruppenarbeit eine Expertenbefragung mit 24 Vertretern von Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie, die ihre Mitgliedsunternehmen in arbeitswirtschaftlichen Fragestellungen beraten, durch.¹⁸¹

Nach Einschätzung der Verbandsvertreter praktizieren 8,6 % der Unternehmen Gruppenarbeit (vgl. Abb. 5-72), wobei Kosten- und Produktivitätsdruck als zentrale Auslöser genannt werden. Demzufolge wurde die Einführung von Gruppenarbeit vorwiegend durch die Unternehmensleitung und die mittlere Führungsebene initiiert.¹⁸²

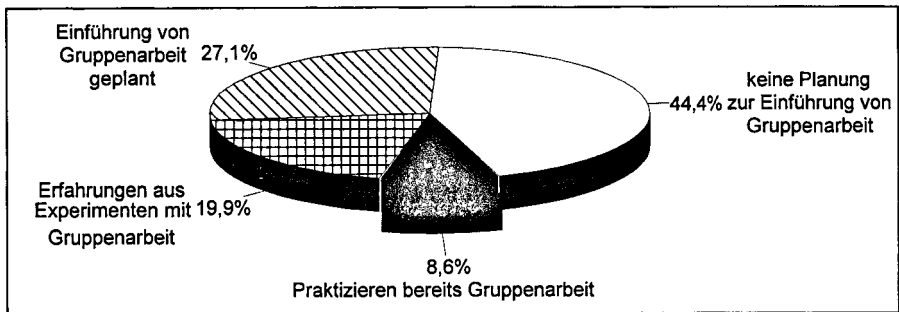


Abb. 5-72: Verbreitung von Gruppenarbeit in den Betrieben (gemäß Einschätzung der Verbandsvertreter)¹⁸³

Die Meisterebene fördert Maßnahmen zur Einführung von Gruppenarbeit zumindest teilweise, wobei die Angst vor Arbeitsplatzverlust vor allem in den neuen Bundesländern als wichtiger Motivationsfaktor genannt wird. Allerdings wird dennoch die Meisterebene als diejenige betriebliche Gruppe gesehen, von der die meisten Widerstände ausgehen, wobei Gründe vor allem in den unklaren zukünftigen Tätigkeitsfeldern liegen. Fast die Hälfte der Befragten war der Meinung, daß veränderungswillige Meister unabhängig von Alter und Fähigkeiten wenig Probleme mit den Umstrukturierungen haben.¹⁸⁴

¹⁸¹ Vgl. Durst, R.: Der Meister im Wandel - eine Trendermittlung zur neuen Rolle des Industriemeisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern ..., a.a.O., S. 43; da die befragten Verbandsvertreter 16.286 Betriebe (davon 50 % mit weniger als 100 Mitarbeiter) repräsentieren, wird daraus unzulässiger Weise auf einen „repräsentativen Wert“ (ebenda, S. 43) der Trendaussagen geschlossen.

¹⁸² Vgl. ebenda, S. 48-49

¹⁸³ Abbildung aus: ebenda, S. 47

¹⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 50-54

Zu den Tätigkeitsverschiebungen bei den Meistern sind keine generellen Aussagen möglich, zumal schon aufgrund der Rolle der indirekten Bereiche Unterschiede zwischen großen und kleinen Unternehmen deutlich wurden.¹⁸⁵ Erkennbare Trends waren:¹⁸⁶

- Bei den organisatorischen Aufgaben wird eine Profilverschiebung in Richtung Koordination der Gruppen als Dienstleister/Coach sowie als Schnittstelle zu anderen Bereichen und übergeordneten Hierarchieebenen gesehen. Operative Organisationsaufgaben werden an die Gruppen abgegeben.
- Im personellen Aufgabenbereich nehmen vor allem Beratungs- und Betreuungsaufgaben zu.
- Technische Aufgaben verlagern sich zur übergreifenden Koordination und Optimierung anstatt unmittelbarer Tätigkeiten an den Maschinen. 'Feuerwehraufgaben' werden an die Gruppen abgegeben. Zunehmen wird der Umgang des Meisters mit technischen Unterstützungssystemen.

Aus den empirischen Ergebnissen sowie vertiefenden Analysen kommt DÜRST zu dem Schluß, daß kein einheitliches „Bild der neuen Meisterrolle“¹⁸⁷ möglich ist. Denkbar sind folgende Szenarien:¹⁸⁸

- Erhalt des traditionellen Meisters (wegen zeitlicher und fachlicher Überforderung der Mitarbeiter der ausführenden Ebene mit der Menge und Komplexität der bisherigen Meistertätigkeiten; zusätzlich: Einbindung des Meisters in Kleingruppenaktivitäten);
- Freisetzung des Meisters (nur realisierbar, wenn auf das Know-how des Meisters verzichtet werden kann);
- Rückstufung des Meisters zum Mitarbeiter der ausführenden Ebene (deutliche Abwertung der Stellung);¹⁸⁹
- Aufstieg des Meisters in das Mittlere Management (stark sachorientiertes Aufgabenprofil; unmittelbare Konkurrenz von Akademikern und freigesetzten Fachkräften aus indirekten Bereichen);
- Meister als Gruppensprecher (zwar weiterhin Führungsfunktion, aber mit reduzierter Führungsspanne, anderes Rollenverständnis und Führungsstil erforderlich);
- Meister als koordinierender und beratender Dienstleister der Gruppen (übergeordnete Funktion bei mehreren Gruppen, Personalentwicklung und Weiterbildung neben der Koordination als wichtige Aufgaben; größte Verbreitung).

185 Vgl. ebenda, S. 56 u. S. 65

186 Vgl. ebenda, S. 57-65

187 Ebenda, S. 81

188 Vgl. ebenda, S. 81-88

189 Hier sind vorwiegend Meister in den neuen Bundesländern betroffen, die diese Alternative der drohenden Arbeitslosigkeit vorziehen (vgl. ebenda, S. 88).

5.3.2.7 Projekt 'Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperte) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten'

Dieses Verbundprojekt mit zwölf Forschungsinstituten und zwei direkt beteiligten Unternehmen war ursprünglich als zweiteiliges Projekt geplant, die zweite Projektphase wurde allerdings durch den Projektträger (BMBF, Programm 'Arbeit und Technik') gestrichen. Die erste Phase lief von Februar 1995 bis November 1996, Ende 1997 wurden die Ergebnisse in einem zweibändigen Werk veröffentlicht.¹⁹⁰ Bedingt durch die kurze Laufzeit konnten die ursprünglich geplanten wechselseitigen Anregungen der Verbundpartner nicht verwirklicht werden, weswegen die Ergebnisse der einzelnen Teilprojekte im Abschlußbericht unabhängig voneinander dargelegt werden und lediglich in Einleitung und Zusammenfassung Querverbindungen angeführt werden.¹⁹¹ Die Vorgehensweise war in den meisten Teilprojekten deskriptiv in Form von Fallstudien.¹⁹² Die damit verbundene Problematik, aus einer begrenzten Anzahl von Fallstudien auf allgemeine Trends zu schließen, wird zum Teil von den Autoren thematisiert.¹⁹³

5.3.2.7.1 Studie des SOFI: Rolle des Meisters in Großbetrieben

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) hat im Rahmen seines Teilprojektes acht Fallstudien (4 einmalige Fallaufnahmen (17 Meister, 41 Experten und 27 Beschäftigte befragt), 4 Verlaufsstudien mit 2 Erhebungszeiträumen (22 Meister, 65 Experten und 65 Beschäftigte befragt)) sowie sechs ergänzende Kurzrecherchen (4 Meister und 17 Experten befragt) in Großbetrieben von zwei Automobilkonzernen und drei Elektrounternehmen durchgeführt. Dabei wurden Synergieeffekte mit anderen Projekten in den gleichen Unternehmen genutzt.¹⁹⁴

Bei der Betrachtung der Fallstudien wurde wie schon in anderen Untersuchungen deutlich, daß die Ergebnisse von Neustrukturierungen auch stark „der Niederschlag betrieblicher Kontingenzen und situativer Handlungskonstellationen [sind], die wegen der Allgemeinheit ihres Auftretens letztlich doch strukturbildende Qualität annehmen.“¹⁹⁵ Um dennoch mögliche Entwicklungsverläufe zu erfassen, wurden vier heuristische 'Leit-

190 Vgl. Drexel, I. et al.: Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts - zur Einführung in den Bericht und seine Gliederung, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 6; veröffentlicht wurden die Ergebnisse zusammenfassend bei Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band I, München, Mering 1997 sowie detailliert bei Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O.

191 Vgl. Drexel, I. et al.: Problemstellung ..., a.a.O., S. 10

192 Vgl. ebenda, S. 9

193 Vgl. z.B. Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 31

194 Vgl. ebenda, S. 15

195 Ebenda, S. 30 oder S. 47

bilder' für zukünftige Meisterprofile abgegrenzt (vgl. Abb. 5-73), wobei BEHRENS ET AL. zu Recht darauf hinweisen, daß es sich nicht um 'Prototypen' handelt, die betriebspezifisch ausgewählt und einfach übertragen werden können, sondern vielmehr um prinzipiell 'stimmige' Meisterkonzepte als notwendige, aber nicht hinreichende Basis für die praktische Umsetzung.¹⁹⁶ Die vier Leitbilder sind:¹⁹⁷

- *Modernisierter traditioneller Meister:*

Meister in traditioneller Vorgesetztenfunktion, zusätzlich Verantwortung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in seinem Bereich;

- *Shop-Floor-Manager:*

Unternehmerische Orientierung der Meisterrolle im Sinne des Intrapreneurmodells;

- *Coach:*

Koordination und Betreuung der Gruppen (Unterstützung, Vermittlung), Führung im wesentlichen über Zielvereinbarungen;

- *Abschaffung des Meisters:*

Wegfall der Hierarchieebene des Meisters, untere Führungsebene wird mit Ingenieuren besetzt.

Für die empirischen Untersuchungen wurden vier zentrale Dimensionen zur Abgrenzung der Meisterposition definiert:¹⁹⁸

- Ausmaß ökonomischer Eigenverantwortung und Entscheidungsautonomie (Führungs- oder Ausführungsverantwortung);
- Modus der Vermittlung betrieblicher Vorgaben und Ziele an die Produktionsmannschaft (Aushandlung oder Anweisung und Kontrolle);
- Reichweite und Charakter der Einbeziehung in produktionsfernere, planerische Aufgaben ('Bereichsempiriker' oder 'Betriebsexperte');
- Modus der Kooperation mit den Trägern bereichsbezogener Fach- und Planungsaufgaben.

196 Vgl. ebenda, S. 22-23. BEHRENS ET AL. ziehen hierzu eine Parallele zum Kochen: „So wie man ... die verschiedenen Zutaten zwar in beliebigen Mengen zusammenschütten kann, aber nur bei bestimmten Relationen zu einem eßbaren Ergebnis gelangen wird, so gilt bei der betrieblichen Reorganisation, daß die verschiedenen Dezentalisierungsziele und -strategien und die verfolgten Meisterkonzepte nur in bestimmten Kombinationen eine tragfähige Lösung ergeben werden“ (ebenda, S. 22).

197 Vgl. ebenda, S. 24-30

198 Vgl. ebenda, S. 31; eine Begründung, weswegen diese vier Dimensionen gebildet wurden, wird nicht gegeben.

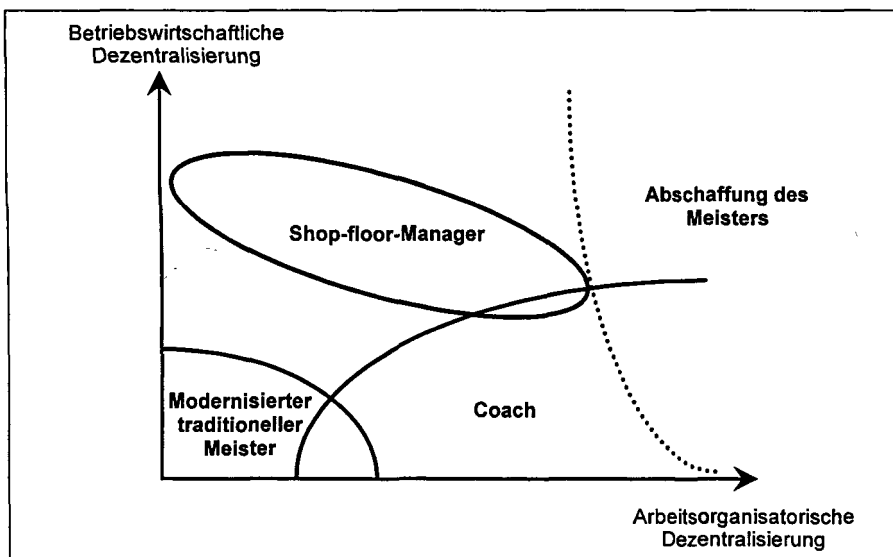


Abb. 5-73: Leitbilder der Meisterentwicklung im Zusammenhang mit betrieblichen Dezentralisierungsbestrebungen¹⁹⁹

Die beiden ersten Dimensionen betreffen dabei den „Kern der Meisterfunktion, den wir in der Gewährleistung der funktional-organisatorischen und der sozial-integrativen Vermittlung zwischen Betriebsvorgaben und Produktionserfordernissen identifiziert haben,“²⁰⁰ während die letzten beiden Dimensionen in Richtung möglicher Veränderungen der Stellung des Meisters ausgerichtet sind. Wesentliche empirische Ergebnisse sind in Abb. 5-74 aufgeführt.

Aus den empirischen Ergebnissen ziehen BEHRENS ET AL. den Schluß, daß die Meisterposition in den untersuchten Großbetrieben als produktionsnahe Führungsfunktion erhalten bleibt. Zum Teil werden hierfür andere Bezeichnungen verwendet, aber die Rekrutierung erfolgt durchgängig aus bisherigen Meistern oder ausgebildeten Industriemeistern. Eine Orientierung an verschiedenen Leitbildern ist zwar erkennbar, aber in der praktischen Umsetzung dominieren eher zaghafte Schritte.²⁰¹ Im Gegensatz zum Beibehalten der bisherigen Führungsfunktion der Meister werden bei den Aufgaben Unterschiede zwischen den Unternehmen deutlich. Diese resultieren nach BEHRENS ET AL. vor allem daraus, inwiefern „unmittelbar harte ökonomische Zielvorgaben den Prozeß der arbeitsorganisatorischen Umstrukturierung bestimmen.“²⁰²

¹⁹⁹ Abbildung aus: ebenda, S. 24

²⁰⁰ Ebenda

²⁰¹ Vgl. ebenda, S. 48

²⁰² Ebenda, S. 49

- ❑ **Ausmaß ökonomischer Eigenverantwortung und Entscheidungsautonomie:**
 - kaum Budgetverantwortung im direkten Produktionsbereich;
 - keine eigenständigen Eingriffe der Meister in die Leistungsreserven der Mitarbeiter;
 - Meister teilweise in die Diskussion um die Verteilung von Gemeinkosten eingebunden mit dem Ziel, Belastungen für die eigene Kostenstelle zu vermeiden.
- ❑ **Modus der Vermittlung betrieblicher Vorgaben und Ziele an die Produktionsmannschaft:**
 - mit zunehmender Gruppenautonomie geht die unmittelbar auf den Produktionsablauf bezogene Eingriffs- und Steuerungskompetenz des Meisters immer weiter zurück;
 - Kompetenzverluste des Meisters, weil mit der Abgabe von Aufgaben und Kompetenzen an die Gruppen keine Übernahme adäquater (d.h. im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern relevanter) neuer Funktionen einhergeht;
 - Tendenz, daß kein weiterer Hierarchieabbau, sondern sich vielmehr eine neue Hierarchiestufe zwischen Meister und Gruppe dadurch entwickelt, daß gewählte Gruppensprecher durch die Meister 'okkupiert' oder durch ernannte Teamleiter ersetzt werden;
 - bei fehlender Veränderung der Arbeitsstrukturen Intensivierung der 'Feuerwehrfunktionen'.
- ❑ **Reichweite und Charakter der Einbeziehung in produktionsfernere, planerische Aufgaben:**
 - Erhöhung der 'Bürolastigkeit' der Meistertätigkeiten vor allem durch neue Dokumentationsaufgaben im Rahmen des Qualitätsmanagements;
 - Einbindung in Planungsaufgaben, die über 'rituelle' Informationsveranstaltungen und Diskussionen mit den entsprechenden Abteilungen hinausgehen, wird verstärkt realisiert, konzentriert sich aber auf wenige geeignete Meister (gefordert werden hohe abstrakte, transferierbare Analyse- und Problemlösefähigkeiten und weniger das Erfahrungswissen der Meister);
 - gefordert ist vor allem die Bewältigung der ständigen Wechsel zwischen 'Umbaumaßnahmen' und 'Normalbetrieb'.
- ❑ **Modus der Kooperation mit den Trägern bereichsbezogener Fach- und Planungsaufgaben:**
 - zum Teil Bildung von produktionsnahen Dienstleistungsteams (dem Meister stehen fachliche Spezialisten vor Ort zur Verfügung);
 - entscheidend sind weniger die Funktionen des Teams als dessen Positionierung gegenüber den verschiedenen Parteien;
 - Gefahr, daß Meister in einem derartigen Team (nur) für die 'Feuerwehraufgaben' zuständig ist.

Abb. 5-74: Ergebnisse der empirischen Erhebungen²⁰³

Unabhängig von den verfolgten Leitbildern ergibt sich dadurch eine Polarisierung, die als 'Verschleißteil'-Option und 'Motor'-Option bezeichnet werden:²⁰⁴

²⁰³ Vgl. ebenda, S. 32-48

²⁰⁴ Vgl. ebenda, S. 49-55

- *'Verschleißteil'-Option:*

Der Erhalt der Funktionsfähigkeit des Systems ist die zentrale Aufgabe des Meisters. Aufgrund der hohen Belastung, die u.a. aus dem Mißverhältnis von Kompetenzen und Verantwortung resultiert, besteht ein relativ schneller 'Verschleiß' (Bezugnahme auf hohe Herzinfarkthäufigkeit gerade bei Meistern). Die Arbeitstätigkeiten des Meisters sind bedingt durch restriktive Reorganisation fast ausschließlich reaktiv. Diese Funktion des Meisters ist auf Dauer angelegt und wird nicht nur als Übergangsphänomen gesehen.

- *'Motor'-Option:*

Der Meister wird zum Motor der Veränderung aufgrund wirksamer Dezentralisierung von Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten (Tendenz zu Shop-Floor-Manager). Zum Teil werden formal an die Mitarbeiter abgegebene Entscheidungsmöglichkeiten auf informellem Weg zum Meister zurückgeholt und damit eine zu große Verselbständigung der Mitarbeiter vermieden. Der Meister ist zudem stark in Rationalisierungs- und Planungsprozesse eingebunden, ohne als 'Unternehmer vor Ort' zu fungieren. Der Meister muß u.a. technisches Verständnis und Problemlösungskompetenz für seinen Bereich besitzen (ohne Detailkenntnisse) sowie über ökonomische Grundkenntnisse verfügen (in hochtechnisierten Bereichen scheinen hier Ingenieure besser geeignet zu sein). Zudem ist ein partizipativer Führungsstil erforderlich.²⁰⁵

Die Frage, welche der beiden Optionen den von BEHRENS ET AL. erwarteten zukünftigen gemeinsamen Nenner der Meisterposition bestimmt, läßt sich auf der Basis der bisherigen Erkenntnisse noch nicht beantworten.²⁰⁶

5.3.2.7.2 Studie des ISO: Rolle des Meisters in Kleinbetrieben

Im Rahmen dieser Studie des Institutes für Sozialwissenschaft und Sozialforschung (ISO) Saarbrücken wurden in neun 'Intensivfallstudien' Betriebe mit 100 bis 500 Mitarbeitern, die sich in einem Modernisierungsprozeß²⁰⁷ befinden bzw. diesen abgeschlossen haben, erarbeitet. Insgesamt wurden 14 Gespräche mit Managementvertretern, 11 Gespräche mit Repräsentanten des Betriebsrates, 27 Gespräche mit Meistern und 27

205 Die Rolle des Meisters als Motor der Veränderung wird auch bei SCHÖNHUTH ET AL. (vgl. Schönhuth, M. et al.: Die ersten Schritte - Der Meister als Motor der Veränderung, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 24-26) sowie KUHN (vgl. Kuhn, D.: Meister - Motor für Veränderungen!? in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 5) thematisiert. Es stellt sich die Frage, ob der Meister (und auch jede andere Linienführungskraft) mit dieser Funktion, die fundierte technische, betriebswirtschaftliche und psychologische Kenntnisse verlangt, nicht überfordert ist.

206 Vgl. Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 56

207 REINDL verweist hier auf Probleme bei Rekrutierung von entsprechenden Betrieben (vgl. Reindl, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 100).

Gespräche mit Arbeitnehmern geführt.²⁰⁸ Der Anspruch der Studie wird u.a. an folgender Aussage deutlich:

„Die Breite unseres Forschungsansatzes ermöglicht es, die soziale Konstituierung des Meisters, sein spezifisches soziales Profil im Unternehmen, das über seine unmittelbare Tätigkeit hinausgeht, zu erfassen.“²⁰⁹

Zunächst wurden dazu die Spezifika der Meister im kleinen und mittleren Unternehmen betrachtet:²¹⁰

- nur ausgebildete Meister (vorwiegend Handwerksmeister) angetroffen;
- Meister sind nicht nur ‘Vollzugspersonen’, sondern auch ‘Planungsbeteiligte’;
- Meister besitzen erhebliche Steuerungsmacht und Kostenverantwortung;
- stark unternehmerisches Handeln in der Produktion durch hierarchische Nähe zur Unternehmensleitung (in der Regel maximal zwei Stufen);
- Meister setzen stärker personale Autorität ein als indirekte Mittel wie Arbeitsverteilung oder Leistungsbeurteilung.

In den betrachteten Unternehmen wurden insgesamt fünf Entwicklungspfade deutlich:

1. Der Meister bleibt in Status und Funktion erhalten. „Das klassische Meisterprofil überlebt die aktuellen Modernisierungsanstrengungen unbeschadet, die Sozialfigur Meister bleibt mit allen ihren Charakteristika erhalten.“²¹¹
2. Der Meister behält seine Aufgaben weitgehend bei, fungiert aber zusätzlich als eigenständiger Rationalisierungsakteur. Daraus resultiert eine feindselige Haltung der Beschäftigten, und die Distanz zwischen Meister und Belegschaft wächst.²¹²
3. Die Rolle des Meisters erfährt eine Neuorientierung. Er besitzt keine direkten Arbeitsverteilungs- und Produktionslenkungsaufgaben mehr, sondern eine beratende und unterstützende Funktion sowohl für einzelne Mitarbeiter als auch für Gruppen. Seine Disziplinargewalt soll nur in Ausnahmefällen eingesetzt werden, ist aber ‘in den Köpfen’ der Mitarbeiter präsent. Der Meister wird zudem verstärkt in übergeordnete Aktivitäten (Entwicklung, Materialwirtschaft, ...) eingebunden.²¹³
4. Der Meister wird als Hierarchieebene eliminiert. Disziplinarische Funktionen werden entweder durch ehemalige Vorarbeiter oder übergeordnete Stellen wahrgenommen. In zwei Unternehmen wurden hierbei negative Erfahrungen gemacht, die sich entweder in fehlender Kompetenz der Vorarbeiter oder Abstimmungsproblemen zwischen gleichberechtigten Gruppen ohne übergeordnete Steuerung zeigten.²¹⁴

208 Vgl. ebenda, S. 62

209 Ebenda

210 Vgl. ebenda, S. 65-70

211 Ebenda, S. 71

212 Vgl. ebenda, S. 76-80

213 Vgl. ebenda, S. 80-89

214 Vgl. ebenda, S. 89-96

5. In einem Unternehmen wurde die 'Wiedergeburt' des Meisters beobachtet. Aufgrund mangelhafter Abstimmung und zu langwieriger Entscheidungsprozesse innerhalb der Gruppen wurde die Meisterebene nach gescheiterter Neuorganisation wieder eingesetzt.²¹⁵

Die Ergebnisse des ISO machen deutlich, daß sich auch für kleine und mittlere Unternehmen letztlich eher eine Stabilisierung als eine Erosion des Meisters als Hierarchieebene andeutet. Ein Grund hierfür ist, daß laut REINDL derzeit nur wenige Kleinbetriebe überhaupt mit veränderten Strukturen und einer veränderten Rolle der Meister experimentieren, was u.a. an der Schwierigkeit, geeignete Unternehmen für die Studie zu finden, deutlich wurde.²¹⁶ Hinzu kommt die im Vergleich zu Großbetrieben stärkere Stellung des Meisters, die auch mit seiner höheren Verantwortung zusammenhängt. Selbst eine weitere Ausbreitung dezentraler Organisationsstrukturen in Kleinbetrieben führt eher zu einer Stärkung des Meisters, weil - wie in manchen Unternehmen zu beobachten war - bedingt durch nicht reibungslose Abläufe und Abstimmungsprozesse eine kompensierende und korrigierende Instanz erforderlich ist.²¹⁷ Trotz dieser optimistischen Gesamteinschätzung der Zukunft des Meisters in Kleinbetrieben sieht REINDL auch potentielle Gefahrenquellen:²¹⁸

- Unterschätzung der Komplexität und Kontingenz kleiner und mittlerer Unternehmen, was dazu verleitet, den Meister im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen für entbehrlich zu erachten;
- Konflikte durch Rationalisierungsanforderungen (z.T. gegen die Beschäftigten gerichtet) bei gleichzeitiger Unterstützungs- und Betreuungsfunktion des Meisters, was zu einer Ausweitung der Sandwich- bzw. Pufferposition führt;
- tendenzielle Überforderung der Meister im Zuge der Abflachung von Hierarchien; Überlastung mit neuen Aufgaben (z.B. Planungsaufgaben) ohne Reduzierung alter Funktionen (vor allem Sicherung der Produktionsleistung);
- Substitution des Meisters durch andere Qualifikationstypen dadurch, „daß eine bestimmte Spielart des neuen Managementdiskurses in die Klein- und Mittelbetriebe schwappen könnte.“²¹⁹

215 Vgl. ebenda, S. 96-99

216 Vgl. ebenda, S. 100

217 Vgl. ebenda, S. 101-102; REINDL plädiert hier für eine „Auffanglinie von Verantwortlichkeiten für den Ausnahmefall“ (ebenda, S. 102) hinter einer deregulierten Arbeitsstruktur.

218 Vgl. ebenda, S. 103-106

219 Ebenda, S. 106

5.3.2.7.3 Studie des IAW: Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten

In dieser Studie des Instituts für Arbeitswissenschaft (IAW) an der RWTH Aachen wurden vielfältige Untersuchungsansätze verwendet: Expertengespräche, Interviews mit Verbandsingenieuren, Gruppendiskussionen in Regionalgruppen des Industriemeisterverbandes, 14 Fallstudien (7 mittelständische und 7 Großbetriebe) mit 96 Interviews auf verschiedenen Ebenen sowie eine schriftliche Befragung von 232 Industriemeistern.²²⁰ Aus den Expertengesprächen wurden u.a. sechs Kerndimensionen für die Veränderung der Meisterrolle abgeleitet.²²¹ Die Fallstudien ergaben bezüglich dieser Dimensionen u.a. folgende Ergebnisse:

- *Beteiligung der Meister an der Einführung neuer Arbeits- und Produktionskonzepte:*
Die Beteiligung umfaßte in der Regel die Mitwirkung, eigene Entscheidungskompetenzen der Meister bei der Umsetzung waren begrenzt. Die Beteiligung wurde durchgängig durch fehlende geschlossene Konzepte für die zukünftige Rolle der Meister beeinträchtigt. Vor allem bei einer Stabs-Projektleitung traten die Meister bezüglich des Hierarchieabbaus in Konkurrenz zu ihren Vorgesetzten.²²²
- *Kooperation zwischen Meistern, Management und anderen betrieblichen Bereichen:*
Differierende Erwartungen erschwerten die Kooperation. Während die Meister sich vor allem als Objekt der Umstrukturierung verstanden und eindeutige Vorgaben verlangten, erwartete das Management vom Meister als Subjekt der Veränderung Eigeninitiative. Häufig war die Unterstützung der Meister durch die direkten Vorgesetzten schwach.²²³
- *Meisterspezifische Merkmale:*
‘Betriebswirtschaftlich und aufstiegsorientierte’ Meister agierten bedingt durch die Priorisierung der Produktivität als Begründung für Gruppenarbeit erfolgreicher als die für die neuen Aufgaben als Coach und Moderator besser geeigneten ‘mitarbeiterorientierten’ Meister. Das Alter der Meister konnte nicht als Einflußfaktor für die Fähigkeit zur Erfüllung der neuen Anforderungen festgestellt werden. Bedingt durch die häufig langjährige Tätigkeit und die damit verbundene hohe Identifikation mit dem Unternehmen ist die überbetriebliche und vor allem die überregionale Mobilität der Meister eher gering; die persönlichen Ziele bei der Umstrukturierung sind daher tendenziell eher existenzsichernd als aufstiegsorientiert. Die Meister sind durch die Umstrukturierung sowohl des Unternehmens als auch der eigenen Position parallel in zwei Veränderungsprozesse involviert, was zu großer Verunsicherung führt.²²⁴

220 Vgl. Petereit de Lopéz, K.; Krings, K.: Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten ..., a.a.O., S. 144

221 Vgl. ebenda, S. 148-149

222 Vgl. ebenda, S. 152-159

223 Vgl. ebenda, S. 159-163

224 Vgl. ebenda, S. 163-165

- *Qualifizierung der Meister im Hinblick auf neue Aufgaben und Tätigkeiten:*

Der Qualifizierungsbedarf für die Meister wurde in den betrachteten Unternehmen erst nach Abschluß der Planungsphase und zum Teil erst als Reaktion auf Probleme bei der Umsetzung ermittelt. In die Auswirkungen der anschließenden Schulungsmaßnahmen (häufig maximal drei Seminare mit dreitägiger Dauer) wurden sehr hohe Erwartungen gesteckt, die zwangsläufig nicht zu erfüllen waren. Am wertvollsten wurde von den Meistern der Lerneffekt durch verstärkte Einbindung betrachtet.²²⁵

- *Mitarbeiter- bzw. Gruppenmerkmale:*

Das Sicherstellen der sozialen Einheit der aus technischen bzw. organisatorischen Gesichtspunkten gebildeten Gruppen ist eine wesentliche und zeitaufwendige Aufgabe der Meister, die vom Management, das die Gruppe quasi als Individuum mit einem Leistungsergebnis betrachtet, kaum gesehen wird. Eine große Bedeutung für die Delegation von Aufgaben durch die Meister kommt der Qualifikation und Erfahrung der Gruppenmitglieder sowie deren interkulturellen Unterschieden (Senioritätsprinzip, geschlechterspezifisches Rollenverständnis, Umgang mit Kritik, ...) zu. Aufgabenverlagerungen wurden auch dadurch bestimmt, inwiefern ehemalige Vorarbeiter als Gruppensprecher tätig sind. Ansonsten wurde zum Teil beobachtet, daß aus Gründen der Fähigkeiten und Bereitschaft sowohl der Meister als auch der Gruppensprecher auch ehemalige Vorarbeiteraufgaben wieder von den Meistern ausgeführt wurden und damit eher eine Zentralisierung statt einer Delegation von Aufgaben stattfand.²²⁶

- *Betriebsspezifische Merkmale:*

Branchenspezifika besaßen in den betrachteten Unternehmen für die Veränderung der Rolle der Meister bei Gruppenarbeit nur eine untergeordnete Bedeutung. Wichtiger war hier die Fertigungsstruktur, die auch bei Gruppenarbeit die Koordinationsanforderungen und den erforderlichen Kontrollaufwand der Meister beeinflusst. Die mit einer hohen Kundenorientierung einhergehenden kurzfristigen Planungshorizonte und große Flexibilität mußten durch die Meister abgefangen und kanalisiert werden, damit die Gruppen diese bewältigen konnten. Hoher Auftragsdruck führte tendenziell zu einer Taylorisierung bzw. Spezialisierung der Arbeit in den Gruppen. Erforderliche Qualifizierungsmaßnahmen und zum Teil auch Gruppengespräche wurden vernachlässigt und die ehemaligen Vorarbeiteraufgaben vollständig vom Gruppensprecher ausgeführt. Generell gilt, daß weniger die konzeptgetreue Umsetzung als vielmehr das Erreichen der angestrebten Leistungsergebnisse Priorität besaß. Zudem konzentrierte sich augenscheinlich bei der Einführung von Gruppenarbeit jede Instanz auf ihren Zuständigkeitsbereich, ohne die weitere Fortführung zu beobachten.²²⁷

Ein Bestandteil der Studie von PETEREIT DE LOPÉZ und KRINGS war eine schriftliche Befragung von Industriemeistern. Der Fragebogen enthielt die Fragenblöcke Veränderung der Aufgaben, betriebliche Umstrukturierungen, Schulungen, neue Rolle der Mei-

225 Vgl. ebenda, S. 165-168

226 Vgl. ebenda, S. 168-171

227 Vgl. ebenda, S. 171-174

ster im Betrieb, Arbeitszufriedenheit/Betriebsklima/Zusammenarbeit sowie Angaben zur Person.²²⁸ Die Erhebung wurde über eine Beilage in einer einschlägigen Fachzeitschrift ('Industriemeister') mit einer Auflage von 25.000 Exemplaren durchgeführt. Der Rücklauf betrug 262 Fragebögen, wovon 232 auswertbar waren (0,9 % auswertbarer Rücklauf). Unter der Berücksichtigung, daß in Deutschland ca. 260.000 Industriemeister tätig sind, weisen die Autoren zu Recht darauf hin, daß auch diese Ergebnisse wie die Betrachtung einzelner Fallstudien nicht repräsentativ sein können.²²⁹ Bei den Aussagen der Meister ergaben sich sowohl hinsichtlich der Branche, in der sie tätig sind, als auch des Alters kaum größere Unterschiede in den Aussagen.²³⁰ Wesentliche Ergebnisse der Befragung sind:²³¹

- Die Führungsspanne hat sich bei 55 % der Meister in den letzten drei Jahren verringert und bei 35 % vergrößert.
- Die Arbeitsanforderungen haben bei 91 %, Belastung und Streß bei 84 %, die Verantwortung bei 73 % und die Aufgabenvielfalt bei 81 % der befragten Meister zugenommen. Demgegenüber hat sich der Entscheidungsspielraum nur bei 36 % der Meister vergrößert und bei 18 % sogar abgenommen. Die zunehmende Belastung wird auch anhand der Bewertung verschiedener Aussagen durch die Meister deutlich (vgl. Abb. 5-75).
- Den stärksten Aufgabenzuwachs erlebten die Meister im Organisations- und Verwaltungsbereich, was zudem im Gegensatz zu neuen technischen Tätigkeiten und Führungsaufgaben als eher negativ empfunden wird.
- Fast alle befragten Meister sind von Umstrukturierungen betroffen, davon 40 % unmittelbar von Gruppenarbeit. Auslöser der Umstrukturierungen waren vorwiegend externe Entwicklungen. Etwa die Hälfte der Meister waren an den Umstrukturierungen beteiligt, und fast 80 % wünschten sich eine stärkere Beteiligung.
- Der Umfang der Schulungsmaßnahmen für die Meister hat in den letzten Jahren außer im Bereich Personalführung eher abgenommen. Fast alle Meister bewerten die Schulungsmaßnahmen als zu gering und wünschen sich eine bessere Vorbereitung auf neue Aufgaben.
- Insgesamt 66 % der befragten Meister halten ihre Zukunft in ihrem Unternehmen für relativ sicher, allerdings sehen 40 % keine und weitere 44 % der Meister kaum zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten.
- Die Arbeitszufriedenheit der Meister hat sich bei 26 % verschlechtert und bei 16 % verbessert.

228 Vgl. Petereit de López, K.: Wie hat sich Ihre Situation als Industriemeister verändert? in: *Industriemeister*, 25. Jg. (1995), Heft 9, S. 39-42

229 Vgl. Petereit de López, K.; Krings, K.: *Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten ...*, a.a.O., S. 177

230 Die einzige Ausnahme ist die Chemiebranche, in der offensichtlich deutlich weniger arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen stattfinden als in anderen Branchen (vgl. ebenda, S. 189-191).

231 Vgl. ebenda, S. 176-188

- Die Aussagen von Meistern mit Gruppenarbeit in ihrem Bereich unterschieden sich zum Teil signifikant von der Restgruppe. Dabei wird deutlich, daß diejenigen Meister, in deren Bereiche Gruppenarbeit eingeführt wurde, insgesamt eine bessere Stellung im Unternehmen haben und daher auch zufriedener sind.²³²

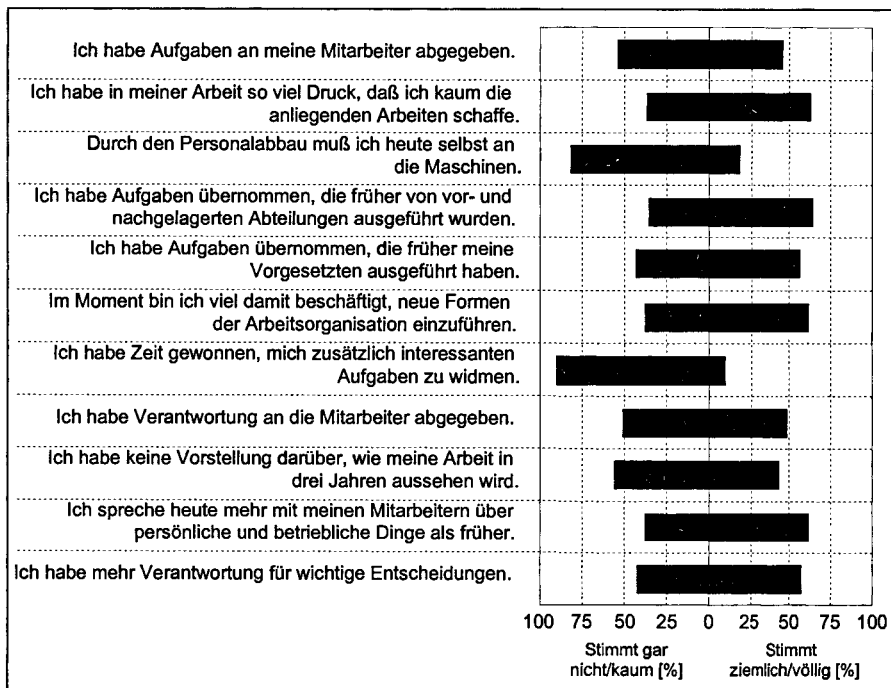


Abb. 5-75: Bewertung von Aussagen zu Aufgabenveränderungen durch die Meister²³³

Zusammenfassend wird bei der schriftlichen Befragung deutlich, daß bei der Einführung von Gruppenarbeit die positiven Aspekte überwiegen. Allerdings weisen PETEREIT DE LOPÉZ und KRINGS zu Recht darauf hin, daß es sich bei den befragten Meistern um eine 'Positiv-Auslese' handeln könnte.²³⁴ Dies läßt auch ein Vergleich mit den deutlich 'pessimistischeren' Ergebnissen der Fallstudienbetrachtung vermuten. Zwar steht die

²³² Vgl. ebenda, S. 188

²³³ Abbildung vgl. ebenda, S. 181

²³⁴ Vgl. ebenda, S. 187; diese ergibt sich zunächst durch eine Begrenzung der Grundgesamtheit auf die Leser der Fachzeitschrift 'Industriemeister', was auf ein überdurchschnittliches Interesse an neuen Entwicklungen und der Diskussion um die Stellung des Meisters schließen läßt. Des weiteren ist nicht zu überprüfen, inwiefern diejenigen Meister, deren Stellung sich in den letzten Jahren merklich verschlechtert hat bzw. die ihre Position ganz verloren haben, an der Befragung teilgenommen haben.

Ebene der betrieblichen Führungskräfte als solche nicht zur Disposition, jedoch fehlt häufig ein 'konstruktives' Engagement der derzeitigen Meister, um dazu beizutragen, auch zukünftig in ihrer Position zu bestehen. Hier fordern die Autoren der Studie abschließend dazu auf, daß „bereits in der Industriemeisterausbildung sowie in weiteren überbetrieblichen Weiterbildungen [...] zielgruppenadäquate Instrumente zum persönlichen Veränderungsmanagement vermittelt werden“²³⁵ sollten.

5.3.2.7.4 Studie des IAT zur Neustrukturierung der Meisterebene im Maschinenbau und in der Zulieferindustrie

Auch das Institut für Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen präferierte die Methodik der Betrachtung von Fallstudien. In sechs Unternehmen des Maschinenbaus und der Zulieferindustrie mit 100 bis 1.300 Mitarbeitern wurden sieben Fallstudien erhoben²³⁶ und dazu insgesamt 76 Interviews mit Vertretern verschiedener Hierarchieebenen und Bereichen durchgeführt. Es wurden Unternehmen ausgewählt, die „hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsorganisation und Fertigungsstruktur als zukunftsweisend gelten können.“²³⁷ Alle betrachteten Unternehmen haben permanente Gruppenarbeit eingeführt, wobei in keinem Betrieb anfangs klare Konzepte über die Ausgestaltung zugrunde lagen, sondern jeweils nur strategische Ziele vorgegeben wurden.²³⁸ Für die betrieblichen Führungskräfte waren in den Unternehmen drei verschiedene Ansätze zu beobachten:

□ Primus inter pares

Dieser wird in den Unternehmen als 'Kordinator' bezeichnet und ist 'inoffizieller' Vorgesetzter, „der zwar innerhalb der Gruppe deutlich hervorgehobene Aufgaben und Funktionen, darunter explizit die Führungsfunktion, wahrnimmt, andererseits aber nicht über das Weisungsrecht und die Disziplinargewalt des traditionellen Meisters verfügt.“²³⁹ Die Koordinatoren pflegen einen kooperativen Führungsstil, eine Meisterausbildung ist wünschenswert, aber keine unabdingbare Voraussetzung (aber: adäquate Ausbildung erforderlich). Eine übergeordnete Meisterebene sowie die Vorarbeiterebene existieren nicht mehr.

□ Meister als Fertigungsmanager

Die Stellung des Meisters wird hierbei deutlich aufgewertet, und zwar einerseits qualitativ durch die Übernahme von Aufgaben des mittleren Managements und der indirekten Bereiche und andererseits quantitativ durch den Abbau von Meisterstellen und der damit

235 Ebenda, S. 192

236 Vgl. Jaeger, D.: Die Neustrukturierung des operativen Managements in betrieblichen Reorganisationsprozessen, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 197-199

237 Ebenda, S. 198

238 Vgl. ebenda, S. 202

239 Ebenda, S. 206

verbundenen Vergrößerung der Zuständigkeitsbereiche. „Die Meister werden jetzt verstärkt in Planungsaufgaben einbezogen, man erwartet von ihnen die Optimierung der Prozessabläufe, die Wahrnehmung übergreifender Organisations- und Koordinationsaufgaben sowie quasi unternehmerisches Denken und Handeln; sie tragen die Kostenverantwortung für ihren Bereich, pflegen die Kontakte zu Kunden und Lieferanten und müssen natürlich nach wie vor für die Realisierung der Produktionsziele gerade stehen.“²⁴⁰ Eine Voraussetzung für die Übernahme dieser zusätzlichen Aufgaben ist die weitgehende Delegation operativer Aufgaben in die Gruppen. Die Vorarbeiterebene wurde weitgehend beibehalten und nimmt die unmittelbaren Führungsaufgaben wahr.²⁴¹ In seiner Position steht der Meister in direkter Konkurrenz zu Ingenieuren.²⁴²

□ Meister als Fachspezialist ohne Personalberatung

Dabei wurden zwei Intentionen beobachtet. Ein Betrieb bildete als Übergangslösung bzw. kurzfristige Perspektive für überflüssige Meister einen ‘Technikpool’, der nach einer Orientierungsphase für die Meister (zukünftige Tätigkeit in indirekten Bereichen oder als Koordinator) wieder aufgelöst wurde. Ein anderes Unternehmen richtete Dienstleistungsteams ein, in die u.a. ehemalige Meister integriert wurden und die dauerhaft den Gruppen in technischen, organisatorischen und personellen Fragen zur Seite stehen sollen.²⁴³

Die hier beobachteten Leitbilder für die Meister entsprechen denjenigen, die auch in den anderen Studien im Rahmen des Projektes beobachtet wurden. Vor diesem Hintergrund sind auch die abgeleiteten Empfehlungen ähnlich:²⁴⁴

- eine stärkere Betreuung des Meisters während des Umstrukturierungsprozesses statt ausschließlicher (einmaliger) Qualifizierung in Seminaren ist erforderlich; zudem darf der Zeitbedarf zur Umsetzung der Verhaltensänderungen nicht unterschätzt werden;
- fachliche Kompetenz des Meisters ist weiterhin von großer Bedeutung und Basis einer erfolgreichen Wahrnehmung von Führungs- und Koordinationsfunktionen;
- Spannungsfeld des Meisters zwischen einer ‘neuen’ gruppenorientierten Kultur auf der ausführenden Ebene und häufig traditionellen Strukturen im Management sowie Verwaltungsbereichen ist zu berücksichtigen;
- Übertragung neuer Aufgaben und die Abgabe von bisherigen Aufgaben an die Gruppen müssen zeitlich aufeinander abgestimmt werden (vor allem der Qualifizierungs- und Betreuungsaufwand, bis die Gruppen neue Aufgaben tatsächlich übernehmen).

240 Ebenda, S. 216

241 Vgl. ebenda, S. 216

242 Vgl. ebenda, S. 240

243 Vgl. ebenda, S. 230-236

244 Vgl. ebenda, S. 236-244

5.3.2.7.5 Szenarien künftiger Meisterrollen als Ergebnis des Verbundprojektes

Die empirischen Ergebnisse des Verbundprojektes wurden in einem Workshop genutzt, um daraus Szenarien für zukünftige Meisterrollen zu entwickeln.²⁴⁵ Insgesamt wurden 22 Szenarien definiert (vgl. Abb. 5-77), die wiederum in vier Cluster eingeteilt wurden. Die Cluster wurden anhand der Dimensionen Verantwortung und Weisungsbefugnis abgegrenzt:

- Cluster 1: zunehmende Verantwortung, abnehmende Weisungsbefugnis mit den Szenarien 9 und 14;
- Cluster 2: zunehmende Verantwortung, zunehmende Weisungsbefugnis mit den Szenarien 6, 11, 13, 15, 16 und 22;
- Cluster 3: abnehmende Verantwortung, zunehmende Weisungsbefugnis mit dem Szenario 12
- Cluster 4: abnehmende Verantwortung, abnehmende Weisungsbefugnis mit den Szenarien 2, 5, 9 und 17

Im Rahmen des Workshops konnte hinsichtlich der Einordnung der Szenarien 1, 7, 8, 10, 18, 19, 20 und 21 kein Konsens erzielt werden.

Nr.	Bezeichnung	Charakteristika
(1)	Keine Veränderung	
(2)	Meisterloser Betrieb (A)	Es gibt keine Linienvorgesetzten; Gruppenarbeit/Gruppensprecher
(3)	Meisterloser Betrieb (B)	Es gibt unmittelbare Linienvorgesetzte; Position ist für Meister nicht erreichbar (sondern für Ingenieure, Kaufleute, ...)
(4)	Meisterloser Betrieb (C)	Unterste Vorgesetztenposition wird von Fachexperten unterhalb der Meisterqualifikation besetzt; darüber gibt es Ingenieure (o.ä.) als Abteilungsleiter
(5)	Meisterloser Betrieb (D)	Meister als Dienstleister ohne Weisungsfunktion
(6)	Shopfloor-Manager	Dezentrale Kostenverantwortung und Kostenoptimierungsverantwortung
(7)	Coach (A)	Sekundäre Betreuungsaufgaben für selbständige Gruppen; Vorgesetztenfunktion; Bereichsverantwortung; keine eigenständige Kostenoptimierungsverantwortung
(8)	Meister im Management-Team	Es gibt zwei Vorgesetzte pro Bereich, einen Meister und einen Betriebswirt

Abb. 5-76: Szenarien zukünftiger Meisterrollen (Teil 1)²⁴⁶

²⁴⁵ Vgl. ebenda; Hartmann, E.A.: Szenarien zukünftiger Meisterrollen, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 247

²⁴⁶ Abbildung vgl. ebenda, S. 249-251

(9)	Coach (B)	Aufgaben: Coaching, Supervision; keine Vorgesetztenfunktion; kooperiert mit/berät Gruppensprecher aufgrund seiner Erfahrung
(10)	Prozeßbegleiter	Aufgaben: Einführung bzw. Unterstützung von Gruppenarbeit; gibt seine Aufgaben sukzessive ab; bleibt Vorgesetzter; Ansprechpartner bei speziellen Problemen
(11)	Stabilisierung und Verstärkung der traditionellen Meisterfunktion	Steuerungsfunktion wird wichtiger; Meister erweitert seinen lokalen Tätigkeitsbereich hin zu Aufgaben im Bereich von Investitionen, Projektmanagement, Planung, Kontakt zu Kunden und Lieferanten, Produktentwicklung
(12)	Lückenbüsser unter verschärften Bedingungen	Einerseits: Stabilisierung der traditionellen Position, aber andererseits: eingeschränkte Entscheidungsspielräume bei stärkerem Entscheidungsdruck
(13)	Meisteraufstieg	Meister werden Fertigungsleiter; bisherige Meisterebene entfällt; häufig in den Neuen Bundesländern anzutreffen
(14)	Fachexperte	Ähnlich (5); keine Vorgesetztenfunktion; kooperiert mit/berät Gruppensprecher aufgrund seiner Erfahrung
(15)	Mikro-Unternehmer	Im Unterschied zu dem Shopfloor-Manager (6) ist der Mikro-Unternehmer „auch dann noch handlungsfähig, wenn er aus dem Betrieb rausfliegt“ (Outsourcing etc.).
(16)	Outgesourcter Meister	leitet einen Handwerksbetrieb oder eine GmbH
(17)	Primus inter pares	ist in eine Gruppe integriert ohne Weisungsbefugnis; kann ein fest installierter Gruppensprecher mit Meisterqualifikation sein
(18)	Meister als (Erst-) Ausbilder	
(19)	Aufspaltung der Meister-Leitbilder	Alte Bundesländer: Der 'Meisteriose Betrieb' (2-5) Neue Bundesländer: Stabilisierung und Verstärkung der traditionellen Meisterfunktion (11)
(20)	Fragmentierung der Meisterrollen in einem Betrieb	
(21)	Fragmentierung im Zeitverlauf	Verschiedene Rollen im Verlauf der betrieblichen Berufsbiographie
(22)	Aufstieg des Meisters	In Erweiterung zu (1): Meisterposition wird von Meister nach traditionellem Karrieretyp besetzt; Verlängerung des klassischen Karrieretyps (Obermeister, Betriebsleiter, ...); Hierarchieebene Meister entfällt im Unterschied zu (13) nicht

Abb. 5-77: Szenarien zukünftiger Meisterrollen (Teil 2)

Letztlich wurde damit auch in diesem breit angelegten Projekt mit vielen Verbundpartnern deutlich, daß viele Konstellationen anzutreffen sind und sich kaum begründete Aussagen zur Zukunft des Meisters bzw. zur zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte treffen lassen. „Verschiedene Wege führen in unterschiedliche Richtungen und werden nicht durch die Schwerkraft objektiver Produktionserfordernisse oder einer ihnen gemäßen 'besten Lösung' auf einen im Ergebnis doch gemeinsamen Endpunkt hingedrängt.“

lenkt. Das ökonomische und soziale Experiment betriebs- und arbeitsorganisatorischer Modernisierung zerfällt in eine Vielzahl unterschiedlicher Zielsetzungen und weist eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen auf, ohne daß eine Tendenz oder die Notwendigkeit zur Vereinheitlichung sichtlich oder zu begründen wäre.²⁴⁷ Allerdings ist zu beachten, daß dabei auch verschiedene nicht-funktionsfähige Konstellationen entstehen können,²⁴⁸ die zwangsläufig bei den Meistern dazu führen, informelle Versuche zur Ausbalancierung zu starten²⁴⁹ und damit letztlich die Gefahr eines Scheiterns der Umstrukturierungsmaßnahmen zu vergrößern. Um diesem Entgegenzuwirken, wird auch in dem Verbundprojekt darauf hingewiesen, daß sowohl das Management als auch die Meister die Initiative zur aktiven Einbindung ergreifen müssen.²⁵⁰

5.3.2.8 Studie von JAUCH

Die Studie von JAUCH umfaßt die Betrachtung verschiedener Fallstudien sowie eine ergänzende schriftliche Befragung. Die zwölf Fallstudien wurden in mittleren und großen Unternehmen der Automobil-, Maschinenbau- und Elektroindustrie (350 - 46.000 Mitarbeiter) in Werken bzw. Bereichen durchgeführt, in denen Maßnahmen echter Dezentralisierung (vgl. Kap. 2.1.3.3) umgesetzt wurden.²⁵¹ Vier Fallstudien tendieren in Richtung Selbstorganisationsmodell, sechs in Richtung Intrapreneurmodell und bei zwei Fallstudien werden beide Richtungen parallel verfolgt.²⁵² Die Fallstudien lieferten folgende Ergebnisse:

□ Selbstorganisationsmodell

Bei den hier betrachteten Fallstudien wurde generell eine Schwächung der Stellung der Meister beobachtet. Die Spannbreite reichte von einem begrenzten Eingriff in das bisherige Meisterprofil bis hin zu einem auf die Abschaffung der Meisterposition zulaufenden Kompetenzverlust.²⁵³ Dabei bleibt die Verantwortung der Meister für die Ergebnisse ihrer Bereiche bestehen, während sie Entscheidungskompetenzen (u.a. kurzfristige Dis-

247 Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 587

248 KÄDTLER ET AL. nennen als Beispiele: intensive Betreuung und Unterstützung von Gruppen bei gleichzeitig hohem Anteil produktionsferner Aufgaben; Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter bzw. Gruppen bei gleichzeitig restriktiven Ergebnisvorgaben und -verantwortung; Führen der Mitarbeiter (z.B. als 'Coach') ohne bisherige Führungsinstrumente (vgl. ebenda, S. 593).

249 Vgl. ebenda, S. 593

250 Vgl. ebenda, S. 597

251 Vgl. Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., München, Mering 1997, S. 103; die Fallstudien wurden im Rahmen von zwei Forschungsprojekten Anfang der 90er Jahre durchgeführt.

252 Vgl. ebenda, S. 107; zur Unterscheidung von Selbstorganisations- und Intrapreneurmodell vgl. Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen ..., a.a.O., S. 37-43 sowie Kap. 2.1.3.3.

253 Vgl. Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, a.a.O., S. 122. „Traditionelle Legitimationsgrundlagen der Meisterposition brechen weg. Inwieweit an ihre Stelle andere treten, ist noch offen“ (ebenda, S. 147).

position, Arbeitsverteilung, Qualitätskontrolle, ...) an die Gruppen abgeben. Auch bei neuen Aufgaben, welche den Meistern zugewiesen werden, besteht die Möglichkeit, daß diese zum Teil von den Gruppen übernommen werden.²⁵⁴

Trotz dieser Schwächung des Meisters überwiegt in den Unternehmen die Tendenz, die Meisterposition auch zukünftig beizubehalten.²⁵⁵ Als ein Grund hierfür wurde deutlich, daß „selbst dann, wenn die Arbeitsgruppen optimal ‘funktionieren’, eine personale ‘Führung’ - sozusagen als letzte Sicherung - für notwendig erachtet wird.“²⁵⁶ Der Tätigkeitsschwerpunkt der Meister, die als ‘Moderator’ und ‘Berater’ fungieren, liegt in der sozialen Dimension, während technisch-organisatorische Anforderungen nur eine untergeordnete Rolle spielen.²⁵⁷ Problematisch ist dabei allerdings, daß die Meister fachlich kaum noch gefordert werden und damit auch ihre fachliche Autorität verloren geht.²⁵⁸

□ Intrapreneurmodell

Die Stellung des Meisters bei der Verwirklichung des Intrapreneurmodells wird mit zunehmender Dezentralisierung unternehmerischer Funktionen immer schwächer, d.h., die Gefahr einer Verdrängung durch Höherqualifizierte steigt.²⁵⁹ Dabei spielt nach den Erkenntnissen von JAUCH auch die bisherige Stellung des Meisters eine Rolle:

„Dort, wo sich meisterwirtschaftsförmige Strukturen erhalten haben, stehen die Chancen nicht schlecht, daß der Meister weiterhin ‘der’ Werkstattvorgesetzte bleibt und gestärkt aus dem Dezentralisierungsprozeß hervorgeht. Anders dagegen verhält es sich in solchen Fällen, wo die Meisterfunktion traditionell sehr eng gefaßt ist. Hier ist die Wahrscheinlichkeit deutlich größer, daß der Meister auf die Verliererstraße gerät.“²⁶⁰

Vor allem bei bisherigem tayloristischen Meistereinsatz mit geringer ‘eigener’ Autorität besitzen daher die Meister kaum das betriebliche Ansehen und die qualifikatorischen Voraussetzungen, „die sie zu Anwärtern ersten Ranges für eine aufgewertete untere Führungsposition machen.“²⁶¹

254 Vgl. ebenda, S. 145 u. S. 226-227

255 Vgl. ebenda, S. 161; JAUCH nennt einen möglichen Grund: „Man mißt dem technischen und organisatorischen Sachverstand eines Meisters und seinen spezifischen Beiträgen zur sozialen Integration der Belegschaften weiterhin Bedeutung zu“ (ebenda).

256 Ebenda, S. 144; hinzu kommt die Notwendigkeit, der Tendenz in vielen Gruppen entgegenzuwirken, eine starke Arbeitsteilung mit dem Ziel der Prämienmaximierung zu verwirklichen und dabei das Ziel der erhöhten Einsatzflexibilität der Mitarbeiter zu konterkarieren (vgl. ebenda, S. 142).

257 Vgl. ebenda, S. 223

258 Vgl. ebenda, S. 234

259 Vgl. ebenda, S. 164-165

260 Ebenda, S. 165

261 Ebenda, S. 166; ergänzend kommt hinzu, daß direkte und indirekte Mitarbeiter zunehmend unter einheitlicher Leitung stehen und damit die untere Vorgesetztenfunktion den Charakter einer reinen Aufsichtsfunktion verliert (vgl. ebenda, S. 191-192 u. S. 197).

Neben der Gefahr der Verdrängung durch Höherqualifizierte bestehen auch Probleme in der Übernahme der Rolle des Intrapreneurs, die vor allem in einer möglichen Überforderung bestehen. Diese resultiert zunächst daraus, daß die „potentiell entlastende Wirkung einer Struktur aufgehoben wird, in der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vielfach geteilt waren,“²⁶² mit der Folge, daß Rückzugsmöglichkeiten auf „formale Kompetenzverteilungen dem ‘neuen’ Meister in weiten Teilen systematisch verbaut“²⁶³ werden. Des weiteren besteht die Gefahr, daß durch die vielfältigen Aufgaben der persönliche Kontakt des Meisters zu seinen Mitarbeitern verloren geht und auch hier die fachlichen Kompetenzen eine abnehmende Bedeutung besitzen.²⁶⁴ Auch die beobachtete Reaktion vieler Meister, der Gefahr der Überforderung durch deutlich höhere Arbeitszeiten als tariflich vorgeschrieben zu begegnen, ist mittelfristig nicht tragbar.²⁶⁵

□ Gegenläufige Tendenzen

Die in zwei Unternehmen beobachtete parallele Verfolgung beider Ansätze echter Dezentralisierung begegnet einigen Gefahren des Intrapreneurmodells. Die Meister treten weniger den einzelnen Mitarbeitern als vielmehr der Gruppe als Ganzes gegenüber, die Arbeitskontakte konzentrieren sich im wesentlichen auf den Gruppensprecher. Der Meister fungiert als ‘partnerschaftlicher Unternehmer’, der den Gruppen genügend Spielraum zu Selbstorganisation läßt und schwerpunktmäßig übergeordnete Aufgaben wahrnimmt. Damit ergab sich in den betrachteten Unternehmen auch bei vorher tayloristischem Meistereinsatz eine Stärkung der bisherigen Meister, wobei diese Ausrichtung auch mit dem Abbau von Meisterstellen verknüpft war.²⁶⁶

In den Fallstudien von JAUCH wurde der mögliche Verdrängungsprozeß von Meistern durch Höherqualifizierte wesentlich stärker gesehen als in anderen Studien. Dies ist einerseits aufgrund der skizzierten Gefahren verständlich, andererseits waren auch in den betrachteten Unternehmen bisher kaum konkrete Schritte in diese Richtung zu beobachten. Dies wird auch in der ergänzenden schriftlichen Erhebung von JAUCH deutlich, auf die nachfolgend eingegangen wird. Wie die Fallstudien wurde die Befragung im Rahmen eines Projektes mit anderer Schwerpunktsetzung durchgeführt, so daß spezifische Fragestellungen kaum konkret thematisiert werden konnten.²⁶⁷ Die Befragung wurde in der ersten Jahreshälfte 1995 durchgeführt, wobei 3.764 Führungskräfte ver-

262 Ebenda, S. 239; vgl. dazu auch ebenda, S. 183. Dies wird dadurch noch problematischer, daß die Produktion durch die systematische Reduzierung von redundanten Funktionen und ‘Slack’ tendenziell störanfälliger geworden ist (vgl. ebenda, S. 243).

263 Ebenda, S. 240

264 Vgl. ebenda, S. 244

265 Vgl. ebenda, S. 242

266 Vgl. ebenda, S. 208-219

267 Vgl. ebenda, S. 246; Themenstellung des Projekts war die „Arbeits- und Berufssituation und zu den Interessensorientierungen unterer und mittlerer Vorgesetzter in der Industrie.“

schiedener Ebenen angeschrieben wurden. Der Gesamtrücklauf betrug 967 Fragebögen (25,7 %), wovon 232 Befragte als Meister fungierten.²⁶⁸

Über die Hälfte der befragten Meister stammt aus Großbetrieben mit über 2.000 Mitarbeitern, auch der Anteil der Meister in der Automobilbranche macht fast die Hälfte der Befragten aus. Allerdings sind nur 38,7 % der Meister in direkten Produktionsbereichen tätig, während 56,5 % technisch dominierte Funktionen besitzen (indirekte Bereiche, andere technische Bereiche, Technische Leitung).²⁶⁹ Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, daß fachlichen Anforderungen eine zentrale Bedeutung zugemessen wird, während Führungsanforderungen und vor allem Managementanforderungen (im Sinne eines Intrapreneurs) eine vergleichsweise geringe Rolle spielen.²⁷⁰ Generell geben die Meister eine starke Zunahme der Anforderungen in den letzten Jahren an, wobei vor allem folgende Felder genannt wurden:²⁷¹

- Aufgabenspektrum und Notwendigkeit der Einarbeitung in neue Felder;
- Anforderung bzw. Notwendigkeit, den Mitarbeitern mehr Entscheidungsbefugnisse zu übertragen;
- fachliche Anforderungen;
- Schwierigkeit, die Erwartungen der Mitarbeiter und die Vorgaben des Unternehmens in Einklang zu bringen;
- die Anforderung, von den Mitarbeitern höhere Leistungen zu verlangen.

Daraus resultiert eine Zunahme des Verantwortungs-Kompetenz-Dilemmas der Meister.²⁷² Als Gründe für die Veränderungen der Anforderungen werden von den Meistern vor allem Modifikationen in der Unternehmensorganisation (z.B. Hierarchieabbau), generell veränderte Anforderungen an die Führungskräfte und arbeitsorganisatorische Veränderungen genannt.²⁷³ Derartige Umstrukturierungen waren in Großbetrieben und hier vor allem im Automobilbau und der Chemie stärker als in kleineren Unternehmen.²⁷⁴

268 Vgl. ebenda, S. 247-248. Als problematisch erwies sich die Verteilung der Fragebögen: Einerseits wurden betriebliche Kooperationspartner einbezogen, andererseits wurden die Adressen vor allem für die Meisterebene über Verbände (u.a. Industriemeistervereinigung Baden-Württemberg) und Teilnehmerlisten an einschlägigen Seminaren ermittelt. Vor dieser Hintergrund erklärt sich die hohe Rücklaufquote, wobei allerdings Verzerrungen - wie JAUCH auch einräumt - nicht auszuschließen sind (vgl. ebenda, S. 248-249).

269 Vgl. ebenda, S. 251; die aus dieser Zusammensetzung der Befragten resultierenden Besonderheiten werden von JAUCH zwar angedeutet, aber bei der Auswertung nicht angemessen berücksichtigt.

270 Vgl. ebenda, S. 252-256

271 Vgl. ebenda, S. 259-263

272 Vgl. ebenda, S. 264

273 Vgl. ebenda, S. 290

274 Vgl. ebenda, S. 293

JAUCH unterscheidet auf Basis der Veränderung der Anforderungsmuster vier typisierte Konstellationen der weiteren Entwicklung der Meister, denen 79,1 % der befragten Meister zugeordnet werden konnten:²⁷⁵

- 'Gewinner'-Typus (36,6 % der befragten Meister):
sowohl Aufgabenspektrum als auch der Umfang der übertragenen Verantwortung und Entscheidungsspielräume haben sich vergrößert;
- 'Dilemma'-Typus (30,2 % der befragten Meister):
Aufgabenspektrum und Verantwortung haben sich vergrößert, während die Entscheidungsspielräume unverändert sind;
- 'Kontinuitäts'-Typus (13,8 % der befragten Meister):
Aufgabenspektrum, Verantwortung und Entscheidungsspielraum sind in den letzten Jahren weitgehend gleich geblieben;
- 'Verlierer'-Typus (7,3 % der befragten Meister):
Aufgabenspektrum und Verantwortung nehmen zu, während die Entscheidungsspielräume zurückgehen.

'Gewinner' waren am häufigsten in der chemischen Industrie zu beobachten, während im Automobilbau 44,7 % der Meister dem 'Dilemma'-Typus zuzuordnen waren. Der 'Dilemma'-Typus war in indirekten Bereichen mit 38,6 % stark vertreten, während in der direkten Produktion der Anteil der Verlierer mit 12,8 % deutlich über dem Durchschnitt lag.²⁷⁶ Fast die Hälfte der Meister, die als 'Gewinner' eingestuft werden, hat in den letzten drei Jahren die Position gewechselt. Ähnliches gilt auch für die Meister des 'Dilemma'-Typs, während dies bei den anderen Meistern nur eine untergeordnete Rolle spielt.²⁷⁷

Der unternehmerische Zuschnitt der Aufgabe der Meister hat sich bei den 'Gewinnern' zu 76,8 % und bei den Meistern des 'Dilemma'- und 'Verlierer'-Typs immerhin zu ca. 65 % vergrößert.²⁷⁸ Dabei sind die 'Dilemma'- und 'Verlierer'-Meister in wesentlich stärkerem Maße durch bürokratische Regelungen eingeschränkt als die 'Gewinner'-Meister.²⁷⁹ Verständlicherweise dominieren bei den 'Gewinner'-Meistern positive Einschätzungen bei der Entwicklung der Arbeitszufriedenheit, während diese sich bei den meisten 'Dilemma'- und 'Verlierer'-Meistern verschlechtert hat.²⁸⁰

²⁷⁵ Vgl. ebenda, S. 264-266

²⁷⁶ Vgl. ebenda, S. 266-268 u. S. 324-326

²⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 268-269; allerdings wurde nicht untersucht, wie derartige Positionswechsel konkret aussahen (Aufstieg, Bereichswechsel, Unternehmenswechsel, Umstrukturierungen, ...). Daher wurden diese Meister trotz der offensichtlichen Verzerrung der Ergebnisse bei der weiteren Auswertung berücksichtigt, zumal - so JAUCH - ansonsten die Fallzahlen deutlich reduziert und damit die Aussagekraft erheblich beeinträchtigt würde (vgl. ebenda, S. 269-271).

²⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 274-275

²⁷⁹ Vgl. ebenda, S. 278

²⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 285-287

Aus Prozessen des 'Organisationswandels' gingen die Meister nach eigener Angabe in der Regel gestärkt hervor (vgl. Abb. 5-78), was für JAUCH als eindeutiger Beleg dafür gewertet wird, daß die Meisterebene an Gewicht gewonnen hat.²⁸¹ Im Rahmen des Organisationswandels haben die Anforderungen bezüglich der Mitarbeiterführung, die Notwendigkeit der Rechtfertigung für die Leistung des eigenen Bereiches sowie die Problematik, divergierende Interessen in Einklang zu bringen, deutlich erhöht.²⁸² Daneben ist bei allen Meister-Typen durch den Organisationswandel die Unsicherheit über das zukünftige Profil der Meisterposition gestiegen, und über ein Drittel der Befragten - auch der bisherigen 'Gewinner' - glauben, daß die Meisterposition zukünftig auch entfallen kann (in der Automobilbranche 41 % der befragten Meister).²⁸³ Auch die Chancen der beruflichen Weiterentwicklung haben sich durch den Organisationswandel eher verringert.²⁸⁴

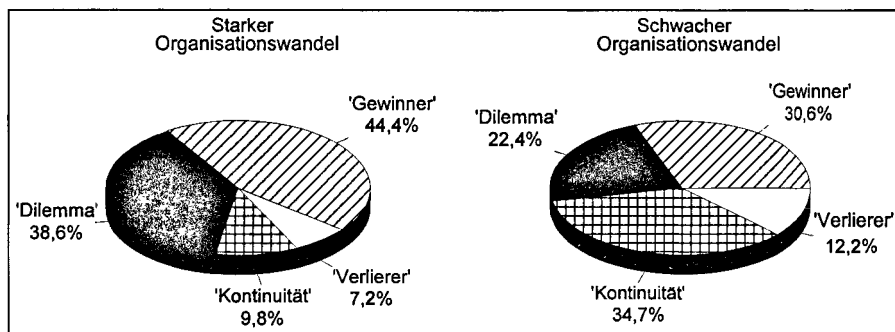


Abb. 5-78: Organisatorischer Wandel und Typen der Anforderungsveränderung²⁸⁵

JAUCH zieht aus den Ergebnissen der schriftlichen Befragung folgendes Fazit:²⁸⁶

„Insgesamt gesehen liefert also die schriftliche Befragung eine Reihe von Hinweisen darauf, daß die Position des Meisters gerade dort, wo - wie im Maschinenbau bzw. in Klein- und Mittelbetrieben - meisterwirtschaftsförmige Strukturen bereits früher einiges Gewicht hatten, eher gestärkt als in Frage gestellt wird. Problematischer erscheint die Zukunft des Meisters im Zuge organisatorischer Restrukturierung wenn überhaupt, am ehesten dort, wo - wie in der Automobilindustrie bzw. in Großbetrieben - traditionell ein tayloristischer Zuschnitt der Meisterfunktion vorherrscht. Wenn sich irgendwo kritische Entwicklungen verdich-

281 Vgl. ebenda, S. 304

282 Vgl. ebenda, S. 309-314

283 Vgl. ebenda, S. 314-317 u. S. 328; dies bedeutet allerdings auch, daß zwei Drittel der Befragten ihre eigene Position auch zukünftig nicht gefährdet sehen.

284 Vgl. ebenda, S. 319

285 Abbildung aus: ebenda, S. 304

286 Ebenda, S. 330

ten, dann am ehesten in den Großbetrieben der Massenproduktion. Zumindest treten in solchen Bereichen die Risiken eher zutage.“

Letztlich zeigte sich bei der Befragung, daß für die Mehrzahl der Meister sowohl die eigenen Aufgaben und Kompetenzen angereichert wurden und sich gleichermaßen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erhöht haben. Dies trifft auch für die anderen in der Erhebung betrachteten Führungsebenen zu, so daß hier von einer allgemeinen Dezentralisierungstendenz - auch im Zuge des Abbaus von Hierarchieebenen - ausgegangen werden kann.²⁸⁷

5.3.2.9 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Gruppenkonzepte der in den verschiedenen Studien betrachteten Unternehmen machen deutlich, daß weder der 'klassische' japanische noch der schwedische Ansatz der Gruppenarbeit auf breiter Basis realisiert wird, sondern wie erwartet Kompromißlösungen dominieren (vgl. Kap. 4.2.4.2). Am stärksten sind offensichtlich in Abhängigkeit von der technischen Teilautonomie der Gruppen modifizierte teilautonome Arbeitsgruppen und modifizierte Fertigungsteams verbreitet, während das Intrapreneurmodell mehr thematisiert als realisiert wird. Innovative Ansätze wie die Zusammenfassung der Funktionen der betrieblichen Führungskraft und des Gruppensprechers finden sich vor allem in kleineren Unternehmen.²⁸⁸ Generell ist anzumerken, daß offenbar der Verbreitungsgrad permanenter Gruppenarbeit letztlich immer noch gering ist.²⁸⁹

In den meisten Unternehmen bleibt der Meister als dominierende betriebliche Führungskraft und damit als Hierarchieebene bestehen, wenn auch mit unterschiedlichen Aufgaben und zum Teil unterschiedlichen Bezeichnungen. Fast durchgängig war dabei eine Stärkung des Meisters zu beobachten, was angesichts der vor allem bei JAUCH thematisierten Gefahren der Gruppenarbeit für den Meister verwundern könnte. Allerdings muß hier beachtet werden, daß in vielen Unternehmen die neuen Arbeitsstrukturen noch nicht stabil und auch die zukünftige Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte vor allem in Abgrenzung zu den Gruppen kaum abschließend geklärt sind. Neben der bisher vorwiegend geringen Erfahrungen mit permanenter Gruppenarbeit (außerhalb von Pilotprojekten) wurden hierfür in den Studien vor allem folgende Ursachen deutlich:

- Die ursprüngliche Konzeption der Gruppenarbeit, die stark von betrieblichen Machtkonstellationen bestimmt wird, konnte - soweit diese überhaupt vorhanden war - kaum

287 Vgl. ebenda, S. 297-300; die Ergebnisse relativieren sich sicherlich dadurch, „daß praktisch nur Meister befragt wurden, die ihre Position nicht verloren haben“ (ebenda, S. 284).

288 Dabei kann sicherlich hinterfragt werden, ob bei bis zu 30 Mitarbeitern in der Gruppe die Bezeichnung 'Gruppenarbeit' noch zutreffend ist oder nicht statt dessen eine starke Dezentralisierung von Verantwortung auf die als Koordinator bezeichnete betriebliche Führungskraft im Vordergrund steht. In jedem Fall ist die Möglichkeit der Abwahl des Koordinators innovativ.

289 Unter Berücksichtigung der verschiedenen Studien arbeiten wahrscheinlich 10-20 % der Mitarbeiter im direkten Produktionsbereich zumindest nominell in Gruppen.

verwirklicht werden. Vielmehr kristallisierten sich die neuen Strukturen während der Einführungsphase langsam heraus. Daraus resultieren häufig 'unreine Konstellationen' der Gruppenarbeit, die zu einer dauerhaft nicht tragfähigen Kombination von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung bei allen Akteursgruppen führen. Der Meister ist dabei aufgrund seiner bisherigen Vorgesetzten-Position am ehesten in der Lage, sich auf informellem Wege die erforderlichen Kompetenzen zu verschaffen, um den Produktionsfluß aufrechtzuerhalten. Er untergräbt damit aber zwangsläufig das Gruppenarbeitskonzept und gerät in die Gefahr, zum 'Stundenbock' für eine Situation zu werden, die er nicht verschuldet hat.

- Radikale Lösungen wie die Abschaffung des Meistes als betriebliche Führungskraft oder die massive Stärkung des Meisters als Intrapreneur wurden kaum verfolgt. Bei vielen Unternehmen ist zu vermuten, daß die Meisterebene auch als 'Rückversicherung' verstanden wird, deren zukünftige Verwendung erst nach der Auslotung der Möglichkeiten und Grenzen der Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen in die Gruppen klar geregelt werden soll und mit deren Hilfe sich gegebenenfalls 'das Rad zumindest teilweise wieder zurückdrehen läßt'.²⁹⁰ Gerade in als erfolgreich empfundenen Fallstudien ist die hierarchische Absicherungsfunktion der betrieblichen Führungskraft institutionalisiert. Die Gruppen haben zum Teil eine relativ hohe Autonomie, wissen aber um die formelle fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis des Meisters, auch wenn diese von erfolgreichen Führungskräften nur selten eingesetzt wird.²⁹¹
- Die Bedeutung der betrieblichen Führungskräfte für die Einführung von Gruppenarbeit, bzw. die Konsequenzen einer starken Verunsicherung dieser Ebene wurden von vielen Unternehmen zu spät erkannt. Anschließend wurden die Effekte von Ad hoc-Aktionen wie Seminare für die Meister überschätzt, zumal die konzeptionellen Defizite weiterbestanden. Vor diesem Hintergrund war auch der persönliche Veränderungsprozeß der Meister noch nicht abgeschlossen, bzw. die Fähigkeit, intendierte Rollen einzunehmen, nicht absehbar. Dabei ist der Aussage von JAUCH zuzustimmen, daß sich auch die bisherige Stellung und Aufgaben der Meister auf die unternehmensinterne Beurteilung ihrer Fähigkeiten zur Übernahme einer neuen Rolle und damit auf das Gruppenarbeitskonzept auswirkt.
- Kaum thematisiert, aber von großer Bedeutung erscheint die Position des Gruppensprechers. Unabhängig vom gewählten Gruppenkonzept und der Frage der Ernennung

290 Dies ist vor dem Hintergrund der Beobachtungen von SCHUMANN ET AL. zu sehen, die vereinzelte Tendenzen eines „lohn-, sozial- und arbeitspolitischen Rollback“ (Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, a.a.O., S. 410) ausmachen.

291 Diese Funktion betrieblicher Führungskräfte ist zunächst unabhängig von Gruppenarbeit. So ergab eine vergleichende Betrachtung von Führungskräften in tayloristischen Arbeitsstrukturen und bei teilautonomen Arbeitsgruppen, daß sich die erfolgreichen Vorgesetzten hinsichtlich ihres Verhaltens nicht unterscheiden (vgl. Klein, J.A.; Posey, P.A.: Wie reagieren Meister auf neue Führungsmethoden?, in: Harvard Business Manager, 9. Jg. (1987), Heft 2, S. 28-30). „Diese Ergebnisse aus unserer Untersuchung beseitigen den Mythos, daß neue Führungsmethoden auch neue Vorgesetzte erfordern.“ (ebenda, S. 30).

(Bestimmung oder Wahl) zeichnet sich hier die Bildung einer neuen informellen Hierarchieebene ab, die sich zunehmend aus den qualifiziertesten und leistungsorientiertesten Mitarbeitern, die zum Teil über eine Meisterqualifikation verfügen, zusammensetzt. Dies erleichtert dem Meister zwar die Durchsetzung von Leistungsanforderungen an die Gruppen, verstärkt aber andererseits die Konkurrenz um Autonomie und Kompetenzen.

Die in den Studien häufig beobachtete Stärkung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte wurde auch von den Meistern selbst so gesehen, wobei in beiden Breitenerhebungen (IAW, JAUCH) die Befragten eher eine Positivauslese bildeten. Unklar bleibt auch, inwiefern diffuse Kompetenz- und Verantwortungsabgrenzungen und damit geringe Reglementierungen zu einer subjektiv stärker empfundenen Stellung führen. Daß diese Verbesserung der Stellung mittelfristig eher unsicher ist, wurde bei der Befragung von JAUCH und hier vor allem den Meistern in der Automobilindustrie deutlich, von denen sich immerhin 41 % vorstellen können, daß die Meisterposition zukünftig ganz entfällt.

In den meisten Studien wurden aus den Beobachtungen Szenarien für die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Führungskräfte bzw. des Meisters abgeleitet, die weitgehend übereinstimmten. Die verschiedenen Nuancen wurden vor allem in Abb. 5-77 aufgezeigt. Diese Szenarien decken sich auch mit den Ergebnissen der eigenen empirischen Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte (vgl. Kap. 5.2.4). Trotz der zum Teil massiven Kritik an bisherigen Studien, die sich weitgehend auf Großbetriebe konzentrieren, brachte auch die Studie des ISO in kleinen und mittleren Unternehmen keine zusätzlichen Erkenntnisse.²⁹²

Die konkreten, bisher in der betrieblichen Praxis beobachtbaren Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte werden in Kapitel 5.3.4 skizziert, nachdem zunächst die eigene empirische Erhebung dargelegt und diskutiert wurde.

5.3.3 Empirische Untersuchung zur Gruppenarbeit unter besonderer Berücksichtigung der Meisterebene

Neben den im vorigen Kapitel diskutierten aktuellen Studien zur Rolle der Meister wird auch eine eigene kleinere Erhebung zur Ableitung von Aussagen zu Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Kontext permanenter Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur herangezogen.

²⁹² Die Feststellung, daß die Stellung des Meisters in kleineren Unternehmen bedingt durch die größere hierarchische Nähe zur Unternehmensleitung und der geringeren Differenzierung indirekter Aufgaben per se stärker als in großen Unternehmen ist, war schon vorher hinlänglich bekannt.

5.3.3.1 Untersuchungszielsetzung und -design

Diese Untersuchung wurde als Ergänzung zu der in Kapitel 5.2.2 skizzierten Erhebung in der Automobilbranche durchgeführt. Dabei sollten sowohl die verschiedenen Gruppenkonzepte als auch die Rolle der Meisterebene erfaßt werden. Als Erhebungsinstrumentarium (vgl. Anhang III²⁹³) diente ein strukturierter Interviewbogen mit den folgenden Frageblöcken:

- Angaben zum befragten Unternehmen;
- Implementierung von Gruppenarbeit - Aktueller Stand und Zielsetzungen;
- Gruppenstruktur (Gruppenbildung, Prozeß- und Umfeldfunktionen der Gruppen, Kommunikation, Gruppensprecher);
- Rolle der Meister;
- Einordnung des Gruppenarbeitskonzeptes;
- Einführung von Gruppenarbeit;
- Diskrepanz zwischen geplanten und implementierten Konzepten;
- Evaluation der Gruppenarbeit;
- Ausblick (zukünftige Entwicklung der Gruppenarbeit).

Um die Ergebnisse in Relation zur Studie im Kontext umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte beurteilen zu können, wurden einige Fragen übernommen (u.a. Tätigkeitskategorien, Führungsstil, zukünftige Bedeutung des Meisters).

Für die Durchführung der Erhebung wurden die großen Automobilhersteller in Deutschland (sieben Unternehmen bzw. Werke) sowie vier Automobilzulieferer, die bereits jahrelange Erfahrung mit Gruppenarbeit besaßen, herangezogen. Um den Aufwand für die Erhebung gering zu halten, wurde pro Unternehmen nur ein leitender Mitarbeiter aus der Personal- oder Produktionsabteilung befragt, der maßgeblich an der Implementierung des Gruppenarbeitskonzeptes beteiligt war. Alle angeschriebenen Unternehmen erklärten sich unter diesen Bedingungen zur Teilnahme bereit. Die Auswertung beschränkte sich aufgrund der geringen Anzahl Befragter bei den quantifizierbaren Variablen auf das arithmetische Mittel sowie die Berechnung der Standardabweichung. Im Rahmen der unternehmensspezifischen Auswertung wurden die eingegebenen Daten aller Erhebungsbögen überprüft und Fehler korrigiert.

Die Interviews wurden in der ersten Jahreshälfte 1995 durchgeführt.²⁹⁴ Die Interviewdauer betrug zwischen 80 und 120 Minuten.

293 Siehe S. VIII

294 Die Datenerhebung erfolgte zum Großteil im Rahmen einer Studienarbeit.

5.3.3.2 Strukturdaten der Erhebung

Von den an der Erhebung beteiligten Unternehmen bzw. Werken haben zwei zwischen 500 und 1.000 sowie zwei weitere zwischen 1.000 und 5.000 Mitarbeiter. Die anderen sieben Unternehmen sind größer. Ein Unternehmen (Automobilhersteller) hatte zum Zeitpunkt der Erhebung keine Gruppenarbeit (im Sinne der in Kap. 4.2 skizzierten Ansätze permanenter Gruppenarbeit) eingeführt, weswegen der Befragte keine Angaben machen konnte. Dieses Unternehmen wird deshalb bei der Auswertung nicht berücksichtigt.

5.3.3.3 Wesentliche Untersuchungsergebnisse

Im folgenden werden wesentliche Ergebnisse der Erhebung nicht analog zur Reihenfolge der Fragen im Erhebungsinstrumentarium, sondern thematisch anhand der Aspekte Stand der Implementierung von Gruppenarbeit, Struktur der Gruppen sowie der Funktion des Meisters dargelegt.²⁹⁵

□ Stand der Implementierung von Gruppenarbeit

In den betrachteten zehn Unternehmen bzw. Werken ist durchgängig geplant, im direkten Produktionsbereich Gruppenarbeit zur dominierenden Arbeitsstruktur zu machen (vgl. Abb. 5-79). In vier Unternehmen ist mit einem Grad von 80 % bzw. 90 % keine flächen-deckende Realisierung geplant, weil nicht alle Bereiche als geeignet erscheinen. Die Verbreitung von Gruppenarbeit hatte zum Zeitpunkt der Befragung in fünf Unternehmen schon den angestrebten Maximalwert erreicht, bis zum Jahr 2000 soll überall der Einführungsprozeß abgeschlossen sein. Bezüglich der Ausrichtung der Gruppenarbeit tendieren zwei Werke eher zum japanischen Konzept der Fertigungsteams. Acht Unternehmen orientieren sich weder explizit am japanischen noch am schwedischen Ansatz (wobei in der Regel Teilaspekte übernommen werden), sondern verwirklichen eigene Varianten. In neun der zehn Unternehmen wurden im Zuge der Gruppenarbeit Hierarchieebenen reduziert, in fünf Betrieben u.a. durch Zusammenfassung der bisherigen zwei Meisterebenen. In sechs Unternehmen wurden im Produktionsbereich oberhalb der Meister Hierarchieebenen abgebaut, was eine zusätzliche Dezentralisation von Aufgaben zur Folge hatte.

In acht der zehn Unternehmen bestehen Betriebsvereinbarungen zur Gruppenarbeit, die mit der Einführung verbundenen Zielsetzungen entsprechen weitgehend den in Kapitel 5.3.1.1 und Kapitel 4.2.1 angeführten. In allen Betrieben wurde Gruppenarbeit im Rahmen einer Projektorganisation implementiert, an der auch Meister beteiligt waren. Acht Unternehmen führten zudem begleitende Maßnahmen (z.B. KVP-Programme, Meisterprogramme, ...) durch, um notwendige Veränderungen der Denk- und Handlungsweisen bei den beteiligten Akteuren zu fördern.

²⁹⁵ Die quantitativen Ergebnisse sind im einzelnen in Anhang III (siehe S. VIII) aufgeführt.

	Start Pilot-projekt	geschätzte Verbreitung von Gruppenarbeit							Maximale Verbreitung
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	2000	
U 1	1990	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	90 %	90 %	90 %	90 %
U 2	1992	0 %	5 %	10 %	20 %	38 %	60 %	90 %	90 %
U 3	1983	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	100 %	100 %	100 %	100 %
U 4	1987	25 %	50 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
U 5	1990	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	k.A.	100 %	100 %
U 6	1990	8 %	15 %	60 %	90 %	100 %	100 %	100 %	100 %
U 7	1991	k.A.	5 %	10 %	20 %	40 %	65 %	100 %	100 %
U 8	1986	k.A.	20 %	50 %	80 %	100 %	100 %	100 %	100 %
U 9	1993	k.A.	k.A.	k.A.	18 %	45 %	60 %	80 %	80 %
U 10	1992	0 %	0 %	3 %	10 %	33 %	40 %	90 %	90 %
Mittelwert		8,3 %	15,8 %	34,7 %	48,3 %	71,8 %	79,4 %	95,0 %	95,0 %

Abb. 5-79: Verbreitung von Gruppenarbeit im direkten Produktionsbereich

Sechs Befragte nannten Abweichungen zwischen der ursprünglichen Planung der Gruppenarbeit und dem anschließenden Zustand nach der Einführung. Diese resultierten vor allem aus:

- konzeptionellen Modifikationen wie beispielsweise der Erkenntnis, daß eine flächen-deckende Einführung von Gruppenarbeit nicht realisierbar oder nicht sinnvoll ist;
- der fehlenden Bereitschaft und Fähigkeit der Gruppen zur Übernahme zusätzlicher Verantwortung, weswegen nicht in allen Gruppen die geplante Autonomie verwirklicht werden kann;
- der Dominanz individueller Interessen innerhalb der Gruppen mit der Konsequenz häufiger Konflikte (sehr langsame Entwicklung der Sozialkompetenz in den Gruppen);
- der Einengung der geplanten Gruppenautonomie durch die Meister, was eine Nachbesserung der Kompetenzabgrenzung zwischen Meister und Gruppen sowie eine klarere Definition der zukünftigen Rolle des Meisters erfordert;
- der mangelnden Unterstützung übergeordneter Führungskräfte (vor allem fehlendes 'Vorleben' der Delegation von Verantwortung und Kompetenz).

Acht Unternehmen haben schon Evaluationen zur Gruppenarbeit durchgeführt. Dabei wurde hinsichtlich der Zufriedenheit verschiedener Akteursgruppen deutlich, daß diese bei den Gruppenmitgliedern, Gruppensprechern und dem Management wesentlich höher als bei den Meistern und dem Betriebsrat bewertet wird.²⁹⁶ Nur in einem Unternehmen wurde teilweise eine eher negative Beurteilung der Gruppenarbeit beobachtet.

²⁹⁶ Mittelwerte auf einer 5-stufigen Skala (1-unzufrieden; 3-teils/teils; 5-zufrieden): Gruppenmitglieder, Gruppensprecher, Unternehmensleitung jeweils $M=4,1$; Meister und Betriebsrat jeweils $M=3,45$

□ Struktur der Gruppen

Die Gruppengröße beträgt durchschnittlich zwischen 7 und 14 Mitarbeiter. Nur in einem Unternehmen existieren Gruppen mit über 15 Mitarbeitern, und zwei Unternehmen geben maximal zehn Mitarbeiter als Obergrenze für die Gruppen an. Bei der Zusammenstellung der Gruppen orientieren sich acht der zehn Unternehmen an den bisherigen Arbeitsaufgaben, ein Betrieb schreibt die Stellen aus und ein Unternehmen versucht, eine optimale Mischung aus 'alten' und 'neuen' Mitarbeitern zu erreichen.

Bei der Betrachtung verschiedener Aspekte der Autonomie der Gruppen in Anlehnung an GULOWSEN²⁹⁷ wird deutlich, daß der geplante Endzustand - sofern absehbar - weitgehend erreicht ist. Die größte Autonomie besteht hinsichtlich der internen Aufgabenverteilung und der internen Führung, während der disziplinarische Vorgesetzte nur in einem Unternehmen zumindest unter Mitwirkung der Gruppe eingesetzt wird (vgl. Abb. 5-80). Die Gruppen erhalten die angestrebte Autonomie in allen Unternehmen stufenweise.

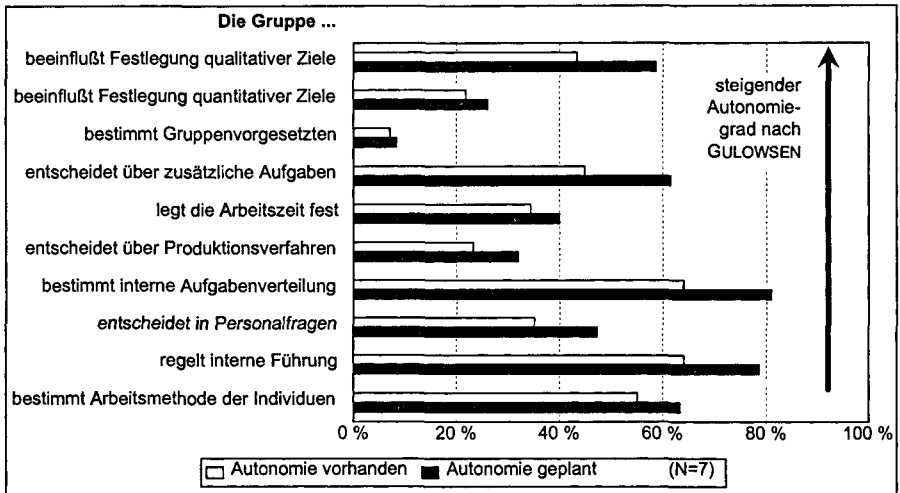


Abb. 5-80: Autonomie der Gruppen

Die Beantwortung der Frage zur Dezentralisierung verschiedener Funktionen in die Gruppen ergab, daß die (interne) Personalführung, die (kurzfristige) Arbeitsplanung und -verteilung sowie Qualitätssicherungsaufgaben am stärksten integriert wurden (vgl. Abb. 5-81). Überall finden Gruppengespräche zur internen Abstimmung statt, davon in acht Unternehmen in festem Rhythmus. Die durchschnittliche Dauer der Gespräche beträgt ca. eine Stunde, die Meister nehmen außer in einem Unternehmen unregelmäßig

²⁹⁷ vgl. Gulowsen, J.: A Measure of Work-Group Autonomy, in: Davis, L.E.; Taylor, J.C. (Hrsg.): Design of Jobs, 2. Aufl., Santa Monica 1979, S. 206-209

teil. In den meisten Unternehmen besitzen die Gruppen zudem das Recht, zusätzliche Experten in die Gruppengespräche einzuladen. Zur Kommunikation werden überall Informationstafeln und in sieben Unternehmen auch Plantafeln eingesetzt. Ebenfalls in sieben Unternehmen haben die Gruppen über Computerterminals Zugang zu relevanten Daten. Durchgängig bestehen neben den Arbeitsgruppen auch temporäre Gruppenkonzepte, in welche die Gruppenmitglieder eingebunden sind (Projektgruppen, Problemlösungsgruppen, Vorschlagsgruppen, Lerngruppen).

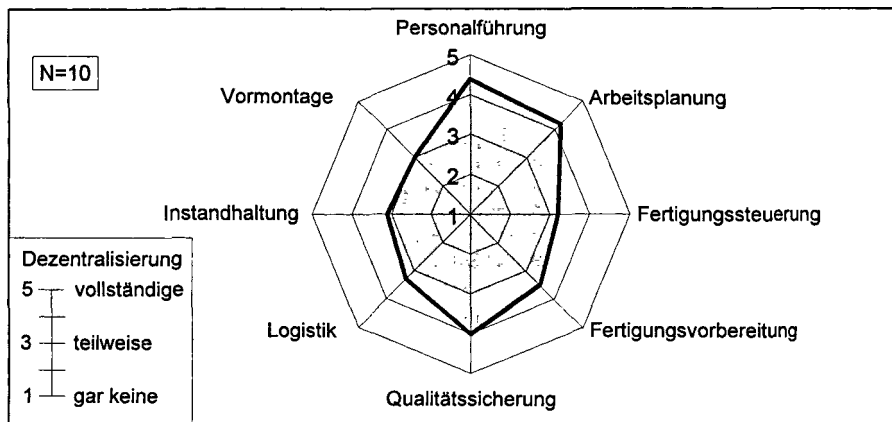


Abb. 5-81: Dezentralisierung von Aufgaben in die Gruppen

Die Gruppensprecher werden in jeweils fünf Unternehmen von der Gruppe gewählt bzw. von der Unternehmensleitung bestimmt. Höchstgrenzen für die Amtszeit bestehen nur in drei Unternehmen. In vier Betrieben existieren keine Amtsperioden, sondern die Gruppen können ihren Sprecher abwählen. In fast allen Unternehmen erhalten die Gruppensprecher eine zusätzliche Vergütung, die meistens in einem pauschalen Zuschlag besteht. Wesentliche Funktionen der Gruppensprecher bestehen durchgängig in der Vertretung der Gruppe nach außen sowie der internen Koordination und Moderation. Sie sind damit das wichtigste Bindeglied zur Hierarchie. In acht Unternehmen sind die Gruppensprecher dem Meister unterstellt, in einem Unternehmen sind beide gleichgestellt und ein Unternehmen hat die Meisterebene gestrichen. Gegenüber der Gruppe wird die Stellung der Sprecher fast durchgängig als 'Klassensprecher' gesehen; lediglich in einem Unternehmen werden sie als 'Vorarbeiter' bezeichnet. Eine vollständige Freistellung von operativen Aufgaben ist nur in dem 'meisterlosen' Unternehmen gegeben, in sechs Unternehmen bewegt sich die Freistellung bei ca. 30 % und in drei ist (fast) keine Freistellung festgeschrieben.

□ Funktion der Meister

In acht der zehn Unternehmen nehmen die Meister weiterhin eine Führungsfunktion gegenüber den Gruppen wahr. Die Entwicklung der Führungsspanne verhält sich in diesen Unternehmen unterschiedlich:

- starke Verringerung in drei Unternehmen;
- leichte Verringerung in zwei Unternehmen;
- keine Veränderung in zwei Unternehmen;
- starke Vergrößerung in einem Unternehmen.

Im Durchschnitt hat sich die Führungsspanne von 59 auf 41 Mitarbeiter verringert, und die Meister führen zwischen zwei und sechs Gruppen. Der Rollenwandel des Meisters entspricht weitgehend den in der einschlägigen Literatur erwarteten Veränderungen (vgl. Abb. 5-82). Auffallend ist, daß sich betriebswirtschaftliche Aspekte der Meisterfunktion wie 'Manager/Organisator', 'Controller' oder 'Ergebnis-/Kostenverantwortlicher' kaum verändert haben. Daraus läßt sich schließen, daß eine Intrapreneurfunktion der Meister wie erwartet bisher wenig zum Tragen kommt.

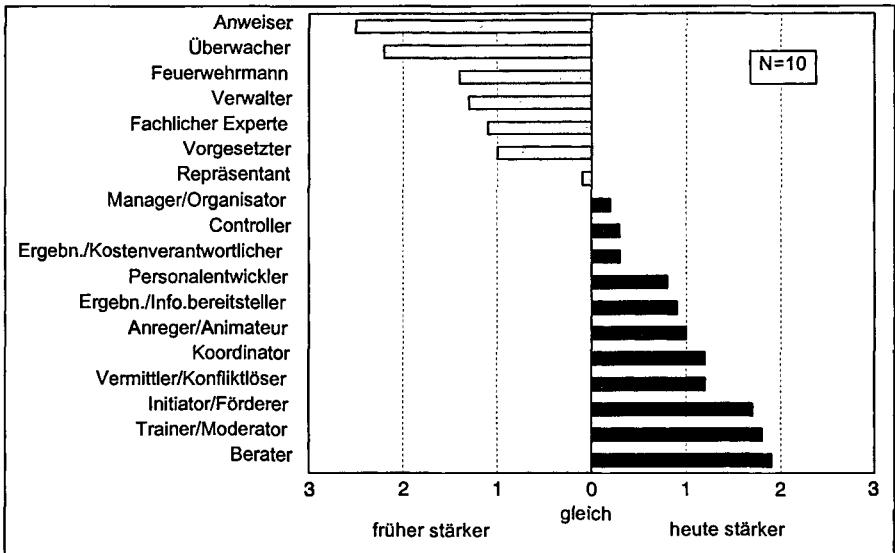


Abb. 5-82: Rollenwandel des Meisters (Vergleich der Mittelwerte der Einschätzungen)²⁹⁸

²⁹⁸ Die Ergebnisse sind in der Graphik sortiert. Gefragt wurde jeweils nach der Ausprägung der verschiedenen Rollen auf einer Skala von 1-trifft nicht zu bis 5-trifft zu für den 'alten Meister' und den 'neuen Meister'. Die Reihenfolge der Items im Erhebungsinstrumentarium wurde zufällig gewählt.

Die Einschätzung der Zeitanteile für verschiedene Tätigkeitskategorien verdeutlicht diesen Rollenwandel der Meister. Die Sicherstellung des Produktionsflusses (inkl. Arbeits- und Auftragsverteilung) bleibt zwar eine wichtige Aufgabe, der Zeitbedarf halbiert sich jedoch, während vor allem die Personalführung, Besprechungen und sonstige Tätigkeiten stark zunehmen (Abb. 5-83). Hinsichtlich des Führungsstils der Meister gleichen die Ergebnisse der Erhebung zum umfassenden Qualitätsmanagement. Knapp die Hälfte der Befragten gibt den Führungsstil mit partizipativ oder demokratisch an, während bei den anderen Unternehmen weiterhin der beratende Führungsstil dominiert.²⁹⁹ Wie auch in der Qualitätsmanagement-Untersuchung wird die zukünftige Bedeutung der Meister in den meisten Werken als zunehmend gesehen ($M=4,0$).³⁰⁰ Jedoch wurde auch in vier Unternehmen eine starke Verunsicherung der betrieblichen Führungskräfte bemerkt.³⁰¹

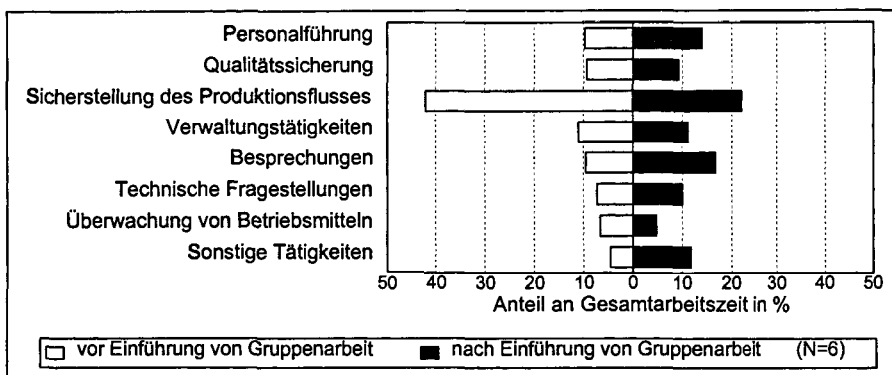


Abb. 5-83: Tätigkeitsstruktur der Meister vor und nach der Einführung von Gruppenarbeit³⁰²

Für seine neuen Aufgaben benötigt der Meister nach Einschätzung der Befragten vor allem höhere soziale, methodische und Persönlichkeitskompetenzen, während hinsichtlich der Fachkompetenz eine Verringerung der Bedeutung gesehen wird (vgl. Abb. 5-84). Hier werden zudem die sehr hohen Anforderungen der Unternehmen an die Gruppensprecher deutlich.

²⁹⁹ Vgl. zur Umschreibung der Führungsstile im Erhebungsinstrumentarium Anhang III (siehe S. VIII)

³⁰⁰ Skala von 1-Bedeutung nimmt ab über 3-Bedeutung bleibt gleich bis 5-Bedeutung nimmt zu; $s=1,3$.

³⁰¹ $M=3,5$; $s=1,43$ auf einer Skala von 1-geringe Verunsicherung bis 5-hohe Verunsicherung.

³⁰² Im Vergleich zur oben skizzierten Erhebung im Kontext eines umfassenden Qualitätsmanagements ist hier vor allem der Anteil der Qualitätsaufgaben zugunsten der Sicherstellung des Produktionsflusses deutlich geringer. Gründe hierfür sind augenscheinlich der Einfluß der durch die Kernthematik der Befragung geprägten Sensibilisierung für bestimmte Aspekte sowie die Zielgruppe der Befragung.

In den Unternehmen wurde die Einbindung der Meister als Erfolgsfaktor für die Einführung von Gruppenarbeit erkannt. So wurde die Bedeutung der Beteiligung - sofern die Hierarchieebene der Meister bestehen bleibt - sowohl in der Planungsphase als auch in der Entwicklung von spezifischen Qualifizierungskonzepten deutlich höher als bei anderen Gruppen (Gruppenmitglieder und -sprecher, Betriebsrat, Unternehmensleitung) eingeschätzt.³⁰³ Als wichtigste Qualifizierungserfordernisse für die Meister wurden die Führung, Moderation und Motivation von Gruppen genannt.

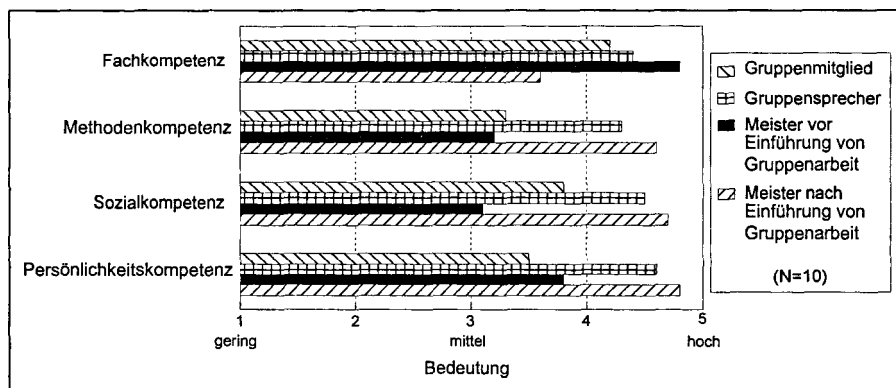


Abb. 5-84: Bedeutung verschiedener Kompetenzen³⁰⁴

5.3.3.4 Einordnung der Untersuchungsergebnisse in andere Studien

Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung decken sich trotz der geringen Anzahl der Befragten mit den anderen betrachteten Studien. Auch hier kam die Feststellung zum Tragen, daß bei der Einführung von Gruppenarbeit in den meisten Unternehmen die Ebene der betrieblichen Führungskräfte (zunächst) mit den bisherigen Meistern bestehen bleibt. Die Autonomie der Gruppen verdeutlicht zusätzlich, daß - selbst wenn man sich nur auf die Planung bezieht - teilautonome Arbeitsgruppen im Sinne des schwedischen Ansatzes nicht angedacht sind, sondern eine übergeordnete Steuerung seitens der betrieblichen Führungskräfte vorgesehen ist. Auch die Integration indirekter Aufgaben ist häufig nicht sehr weit fortgeschritten. Sehr optimistisch erscheinen die erwarteten hohen Umsetzungsquoten für die Arbeitsstruktur Gruppenarbeit in den direkten Produktionsbereichen, was sicherlich auch auf die Zielgruppe der Befragten zurückzuführen ist.

³⁰³ Mittelwerte auf einer Skala von 1-geringe Bedeutung der Einbeziehung bis 5-hohe Bedeutung der Einbeziehung bei den Meistern jeweils $M=4,8$ (Gruppensprecher jeweils $M=4,4$; Gruppenmitglieder $M\approx 4,0$; Betriebsrat $M\approx 4,2$ und Unternehmensleitung $M\approx 4,4$).

³⁰⁴ Unter Sozialkompetenz wurden hier die Kommunikations-, Kooperations- und Führungsfähigkeit zusammengefaßt, während die Bezeichnung Persönlichkeitskompetenz die Eigenschaften Glaubwürdigkeit, Ausstrahlung, Vorleben und Überzeugungsfähigkeit umfaßt.

Das verbreitete Bild eines Rollenwandels des Meisters vom Anweiser und Kontrolleur zum Coach der Gruppe wurde auch in dieser Studie deutlich. Dies verwundert, weil ein Großteil der Befragten Defizite bei der Vorbereitung und Begleitung der Meister erkannt hat und kompensierende Aktivitäten eingeleitet wurden. Vor diesem Hintergrund wäre eine Relativierung des idealtypischen Wandels zu erwarten gewesen. Neben Defiziten bei der Begleitung der Meister waren weitere Gründe für Schwierigkeiten beim Rollenwandel erkennbar, die vor allem in den im Vorfeld häufig unterschätzten Konflikten innerhalb der Gruppen, der sich nur langsam entwickelnden Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie der mangelnden Unterstützung der Gruppenarbeit durch übergeordnete Ebenen zum Tragen kamen. Die damit verbundene Problematik bei dem erwarteten Rollenwandel verdeutlicht die Aussage eines Meisters bei der Präsentation der Ergebnisse unter Bezugnahme auf Abb. 5-82:

„Von uns wird immer verlangt, daß wir jetzt durch die Gruppenarbeit Trainer, Coach und Berater der Gruppen sein sollen. Aber wie sollen wir das machen, wenn wir weiterhin den größten Teil unserer Zeit mit Überwachungs- und Feuerwehraufgaben verbringen müssen, weil wir schließlich für die Produktion verantwortlich sind?“

Überraschend sind die sehr hohen Anforderungen an die Gruppensprecher und die Vielfalt der Aufgaben, die diese bei geringer oder nicht vorhandener Freistellung zusätzlich erfüllen sollen. Die nur vereinzelt geplante systematische Rotation der Gruppensprecherfunktion bestätigt die schon in anderen Studien beobachtete Tendenz zur Bildung einer neuen informellen Hierarchieebene, welche letztlich die Vorarbeiterebene ersetzt und häufig von bisherigen Vorarbeitern eingenommen wird. Die Auswirkungen der einzelnen Person des Gruppensprechers auf die Stellung und die Aufgaben der Meister wurden vor diesem Hintergrund in der eigenen Erhebung - wie auch in den verschiedenen anderen Studien - zuwenig betrachtet, zumal die wahrgenommene Autonomie der Gruppe stark durch den Gruppensprecher beeinflusst wird.

5.3.4 Kritische Reflexion der verschiedenen empirischen Untersuchungen zur Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit

Die Ergebnisse der verschiedenen betrachteten Studien zu permanenter Gruppenarbeit und der damit verbundenen Auswirkungen auf die Rolle der betrieblichen Führungskräfte sind zu heterogen, als daß daraus klare Entwicklungstendenzen abgeleitet werden können.³⁰⁵ Breit angelegte Studien wie diejenige des IAT zu kooperativen Strukturen und Gruppenarbeit oder die Befragung der 100 umsatzstärksten Unternehmen von ANTONI veranschaulichen den derzeit relativ geringen Verbreitungsgrad derartiger Arbeitsstruk-

³⁰⁵ Widersprüchliche Ergebnisse zeigen sich selbst innerhalb einzelner Fallstudien wie bei ANTONI (vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 210-211).

turen, liefern aber zwangsläufig kaum Ergebnisse zur Stellung und den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte. Demgegenüber verdeutlichen die Untersuchungen, in denen Fallstudien als Forschungsmethodik gewählt wurden, zwar die Spannbreite sowohl der Ausprägungsformen permanenter Gruppenarbeit als auch der derzeitigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte, lassen aber kaum allgemeine Schlußfolgerungen zu.³⁰⁶

Selbst das groß angelegte Verbundprojekt im Rahmen des Programmes Arbeit und Technik des BMBF (vgl. Kap. 5.3.2.7) brachte in der 'Meisterfrage' keine grundlegend neue Erkenntnisse, sondern höchstens weitere Belege dafür, daß die empirischen Ergebnisse einzelner Studien kaum geeignet sind, um zu allgemeingültigen Aussagen zu gelangen. Vor diesem Hintergrund verwundert die in diesem Projekt zum Teil geäußerte massive Kritik an der bisherigen Meisterforschung,³⁰⁷ ohne den eigenen Ansprüchen auch nur annähernd zu genügen bzw. die eigenen Ergebnisse kritisch zu hinterfragen.

Letztlich wurde damit überall deutlich, daß viele Konstellationen anzutreffen sind und sich kaum begründete Aussagen zur Zukunft des Meisters bzw. zur zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit treffen lassen. Analog zu den eigenen Studien im Kontext der Einführung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte überlagern auch bei der Einführung permanenter Gruppenarbeit 'weiche' Faktoren die betrieblichen Konzepte und Planung, was u.a. von KÄDTLER ET AL. thematisiert wird:

„Die einzelnen Studien [...] haben eine breite Palette betrieblicher Konstellationen eingefangen und dabei vor allem auch die Bedeutung gezeigt, die neben den vermeintlich harten Fakten wie Branche, Technik, Betriebsgröße, Qualifikationsstruktur, Marktverhältnisse usw. solchen vermeintlich weichen, zumindest aber schwerer greifbaren zukommt wie Betriebskulturen, betrieblichen Akteurskonstellationen, Leitbildern, Vertrauens- und Anerkennungsverhältnissen, vor allem aber dem Prozeß der Umstrukturierung selbst. Gegenüber vermeintlich aus den 'hard facts' abzuleitenden richtigen Lösungen wie gegenüber den konzeptionellen Blaupausen betrieblicher Restrukturierung gewinnt der praktische Umsetzungsprozeß in Verbindung mit jenen 'weichen' Faktoren ein für die schließlichen Resultate entscheidendes Gewicht. Verschiedene Wege führen in unterschiedliche Richtungen und werden nicht durch die Schwerkraft objektiver Produktionserfordernisse oder einer ihnen gemäßen 'besten Lösung' auf einen im Ergebnis doch gemeinsamen Endpunkt hingelenkt. Das ökonomische und soziale Experiment betriebs- und arbeitsorganisatorischer Modernisierung zerfällt in eine Vielzahl unterschiedlicher Zielsetzungen und weist eine Vielzahl unterschiedli-

306 Vgl. hierzu auch Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, a.a.O., S. 95 u. S. 246; „Weniger denn je liefert die Fallstudie klare Anhaltspunkte für 'die' Entwicklung in 'der' Industrie. Sie liefert primär eine vertiefte Einsicht in spezifische Formen der Veränderung und erhellt, mit welchen Auswirkungen - hier bezüglich des Meisters - zu rechnen ist, je nachdem, welcher Pfad eingeschlagen wird.“ (ebenda, S. 246)

307 Vgl. u.a. Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 19; Reindl, J.: Der Meister ..., a.a.O., S. 61

cher Lösungen auf, ohne daß eine Tendenz oder die Notwendigkeit zur Vereinheitlichung sichtlich oder zu begründen wäre.“³⁰⁸

Ein weiterer Aspekt, der kritisch zu betrachten ist, besteht darin, daß in den verschiedenen Studien zur Gruppenarbeit - auch der eigenen - häufig die gleichen ‘Modellunternehmen’ vertreten waren.³⁰⁹ Dies ist zwar durch den Anspruch zu rechtfertigen, ‘fortschrittliche’ Unternehmen, die schon in größerem Rahmen Erfahrungen mit Gruppenarbeit besitzen und damit auch mittelfristige Tendenzen aufzeigen können, zu betrachten, verfälscht aber zusätzlich Einschätzungen zur Verbreitung verschiedener Ansätze. Dennoch wird im nächsten Kapitel versucht, aus den empirischen Ergebnissen mögliche Entwicklungspfade für die Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten, um diese in den Kontext der anderen Bausteine dieser Arbeit zu stellen.

5.3.5 Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte auf der Basis bisheriger Entwicklungen

Die Ergebnisse der verschiedenen Studien zu Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf die betrieblichen Führungskräfte machen deutlich, daß die Einführung nur selten genügend vorbereitet und ergänzende personelle Maßnahmen häufig vernachlässigt wurden. So zeigt u.a. ANTONI daraus resultierende Probleme bei der Einführung auf:³¹⁰

- kurzfristige Einführung von Gruppenarbeit gefordert, da dies zur ‘Überlebensfrage’ hochstilisiert wird;
- bedingt durch enge Zeitvorgaben und hohen Erfolgsdruck keine Zeit zur Entwicklung unternehmensspezifischer Konzepte;
- mit Hilfe externer Berater werden ‘Erfolgsmodelle’ eingeführt, weswegen standardisierte technik- und strukturorientierte Konzepte im Vordergrund stehen;
- keine Zeit für Personalentwicklungs- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen;
- keine Einbindung und Qualifizierung der Betroffenen;
- keine ausreichende Definition und Klärung horizontaler und vertikaler Schnittstellen.

308 Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 587

309 Daß einige Unternehmen an verschiedenen Studien beteiligt waren, ist bei Kenntnis der einschlägigen Literatur und Unternehmen trotz der meist durchgeführten Anonymisierung in den Publikationen u.a. anhand der Branche, der Fertigungsstruktur sowie des Gruppenarbeitskonzeptes erkennbar.

310 Vgl. Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen ..., a.a.O., S. 45-46

Die unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen führen letztlich bei der Einführung zu Kompromißlösungen, die dauerhaft nicht tragfähig sind. Zudem dominieren eher restriktive Formen der Gruppenarbeit.³¹¹

Vor diesem Hintergrund ist die Feststellung von MINSEN aus dem Jahre 1993 immer noch aktuell, der die Umsetzung von neuen Arbeitsstrukturen und hier vor allem permanenter Gruppenarbeit „als einen Suchprozeß, dessen Ausgang durchaus ungewiß ist,“³¹² bezeichnet. Ähnlich bewertet ANTONI die Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit aufgrund der empirischen Ergebnisse seiner Studien ambivalent:

„Die Ergebnisse zu den ökonomischen und sozialen Auswirkungen von teilautonomen Arbeitsgruppen sind auch in der vorliegenden Untersuchung widersprüchlich. Ähnlich wie die Befunde anderer Studien zeigen sie, daß teilautonome Arbeitsgruppen wohl zu einer höheren Produktivität und menschengerechteren Gestaltung der Arbeit führen können, sich diese Effekte aber nicht durchgängig einstellen.“³¹³

Die bezüglich ihrer Zielsetzung und groben Konzeption weitgehend einheitliche (vgl. Kap. 5.3.1.1), aber sehr heterogene Umsetzung von permanenter Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur erschwert auch Schlußfolgerungen im Hinblick auf die betrieblichen Führungskräfte. Bevor auf die Stellung und Aufgaben eingegangen werden kann, ist daher eine zusammenfassende Betrachtung der vorgefundenen Situation der betrieblichen Führungskräfte in den verschiedenen Studien erforderlich.

5.3.5.1 Beobachtete Situation der betrieblichen Führungskräfte im Kontext der Einführung permanenter Gruppenarbeit

Die in vielen Unternehmen fehlende Systematik bei der Einführung von permanenter Gruppenarbeit wirkt sich auch auf Fragen der Führung der Gruppen aus. Dabei bestätigte sich in vielen Studien die oftmals vertretene Auffassung, daß die zukünftige Rolle der Meister weniger auf der Basis rationaler Analysen festgelegt wird als vielmehr - sofern sie überhaupt definiert wird - auf mehr oder weniger willkürlicher Entscheidung beruht.³¹⁴ Negativ auf die Situation der betrieblichen Führungskräfte wirkt sich die

311 Vgl. hierzu auch Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, a.a.O., S. 28; Minssen, H.: Tayloristisch? ..., a.a.O., S. 98

312 Ebenda, S. 99

313 Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg ..., a.a.O., S. 246; ANTONI weist aber darauf hin, daß teilautonome Arbeitsgruppen zumindest für menschengerechtere Arbeitsbedingungen ein höheres Potential liefern als verrichtungsorientierte Arbeitsstrukturen (vgl. ebenda, S. 212).

314 Vgl. z.B. Müller, H.; Zeyer, U.: Dauerbrenner Gruppenarbeit, a.a.O., S. 32 u. S. 36; Petereit de López, K. et al.: Meister im Prozeß der Unternehmensentwicklung, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern ..., a.a.O., S. 9

schon in früheren Feldstudien zu Arbeitsgruppen³¹⁵ erkannte Problematik aus, daß den Gruppenvorgesetzten ihre zukünftige Position im Vorfeld der Einführung von Gruppenarbeit nicht garantiert werden kann, weil die betriebspezifischen Entwicklungen nur bedingt vorhersehbar sind.

Bisher dominiert bei den Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit auf die betrieblichen Führungskräfte - außer in den Extremfällen, in denen die ehemalige Meisterebene gestrichen wurde - tendenziell eine Stärkung der Stellung. Dies resultiert aber augenscheinlich weniger aus der Einführung von Gruppenarbeit als vielmehr der Re-Integration indirekter Aufgaben und Kompetenzen in die Linie.³¹⁶ Die Unternehmen halten an der „Meisterposition als der produktionsnahen Führungsfunktion fest.“³¹⁷ Da bei der Einführung von Gruppenarbeit derzeit wirtschaftliche Gründe dominieren, erweisen sich aus der Sicht der Unternehmenleitungen besonders managementorientierte und damit 'traditionelle' Meister, die vor allem kurzfristige Rationalisierungsziele in ihren Bereichen verwirklichen, und nicht mitarbeiterorientierte Meister, die stärker die Selbstorganisation fördern, als erfolgreich.³¹⁸

Letztlich lassen damit die empirischen Ergebnisse darauf schließen, daß in den meisten Unternehmen die tatsächlich realisierten Veränderungen für die betrieblichen Führungskräfte bisher einerseits eher gering und hier vorwiegend positiv waren, andererseits aber der Stabilisierungsprozeß der Gruppenarbeit in der Regel noch nicht weit genug abgeschlossen ist, um daraus eine klare zukünftige Rolle der betrieblichen Führungskräfte definieren zu können.

Vor dem Hintergrund der hier nochmals zusammenfassend angerissenen Aussichtslosigkeit der eindeutigen Bestimmung der zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte besteht die einzige Möglichkeit zur Ableitung von Stellung und Aufgaben in der Unterscheidung mehrerer Szenarien. Da in den empirischen Untersuchungen der Schwerpunkt der zukünftigen Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich und weniger der Wahrnehmung übergeordneter Aufgaben gesehen wird, ist die Arbeitsstruktur notwendiger Ausgangspunkt für die Szenarien. Auf dieser Basis bietet sich eine Abgrenzung anhand der in der Konzeption der permanenten Gruppenarbeit verankerten

315 Vgl. Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, Bern 1982, S. 165 (deutsche Übersetzung von Emery, F.E.; Thorsud, E.; Trist, E.: Industriell Demokrati, Oslo 1964)

316 Weil in kleinen und mittleren Unternehmen die Meister auch in tayloristischen Strukturen deutlich mehr Querschnittsfunktionen behalten haben als in Großbetrieben, ist hier der Bedarf nach Re-Integration indirekter Aufgaben in die Linie geringer und daher - falls der Meister als betriebliche Hierarchieebene erhalten bleibt - eine größere Kontinuität der Entwicklung zu erwarten (vgl. dazu auch Kädttler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 588-589).

317 Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 48; „Das gilt auch dort, wo mit der Wahl neuer, funktional-versachlicht klingender Bezeichnungen ein konsequenter Bruch mit der alten Meisteraura angezeigt werden soll“ (ebenda); vgl. dazu u.a. auch Krings, K.; Petereit de López, K.: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? - Die Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten, in: FiR+IAW Mitteilungen, 28. Jg. (1996), Heft 2, S. 11.

318 Vgl. Petereit de López, K. et al.: Meister im Prozeß der Unternehmensentwicklung, a.a.O., S. 21

Führung der Mitarbeiter der ausführenden Ebene an. Abb. 5-85 skizziert die in den empirischen Untersuchungen beobachteten Fälle, wobei zwischen gruppeninterner und gruppenexterner Führung differenziert wird.

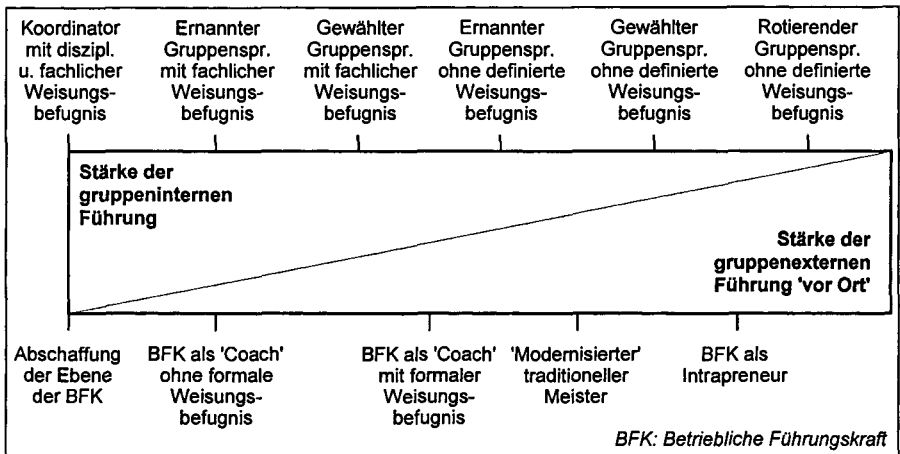


Abb. 5-85: Alternativen der Führung von Gruppen

Diese Abgrenzung dient als Basis für mögliche Szenarien der Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte. Die konzeptionell verankerte Stärke der internen und externen Führung wird durch die betrieblichen Rahmenbedingungen und die Persönlichkeit der Akteure beeinflusst. Dabei können sich faktisch Verschiebungen ergeben, die aber bei den Szenarien nicht berücksichtigt werden können.

Eine Forderung an die Szenarien besteht in einer konzeptionellen Konsistenz der Stärke von interner und externer Führung. Hier ist der Feststellung von BEHRENS ET AL. zuzustimmen, „daß ein in sich stimmiges Meisterkonzept zwar keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Bedingung für seine Umsetzbarkeit in die Realität ist.“³¹⁹ Langfristig tragfähig und damit 'stimmig' sind - so die hier vertretene These - nur Alternativen, bei denen sich die Stärke der gruppeninternen und der gruppenexternen Führung ergänzen. Bei einer gleichermaßen starken internen und externen Führung ergeben sich zwangsläufig Konflikte bei der Abgrenzung von Entscheidungsbefugnissen. Das Zusammentreffen einer schwachen internen und schwachen externen Führung führt mittelfristig tendenziell dazu, daß sich entweder die betrieblichen Führungskräfte formal delegierte Kompetenzen auf informellem Wege 'zurückholen' oder betriebliche Akteure außerhalb der Arbeitsstruktur (indirekte Stellen oder übergeordnete Linienvorgesetzte) die externe Koordination übernehmen. Beides reduziert entweder die Autonomie der Gruppen oder

319 Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 23

schwächt die Stellung der betrieblichen Führungskräfte erheblich.³²⁰ Letztlich ergeben sich durch die Ergebnisse der empirischen Studien drei realistische Szenarien (vgl. Abb. 5-86), die nachfolgend skizziert werden.

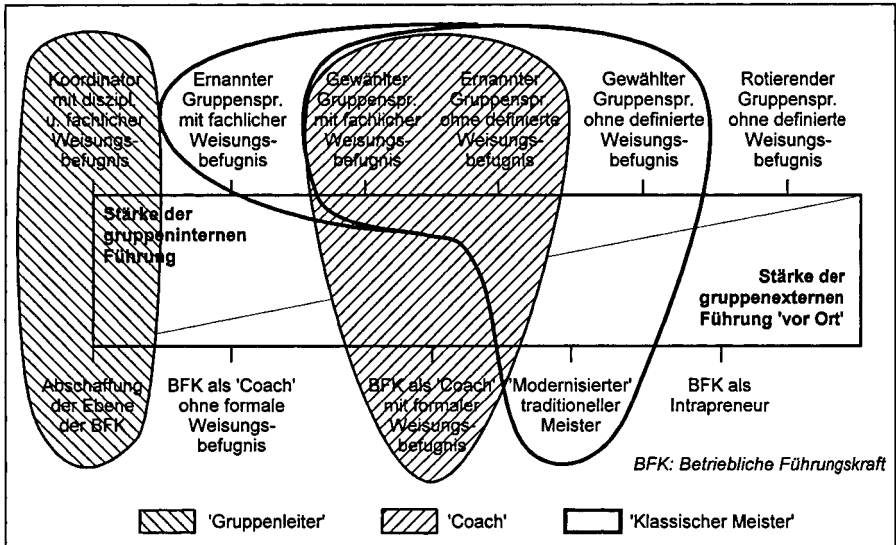


Abb. 5-86: Szenarien der betrieblichen Führungskraft bei permanenter Gruppenarbeit

□ Betriebliche Führungskraft als 'Gruppenleiter'

Die Abschaffung der ehemaligen Meisterebene muß zwangsläufig mit einer massiven Stärkung der internen Führung der Gruppen verbunden sein. Der 'Gruppenleiter' fungiert dann entweder formal als 'primus inter pares' oder ist direkt mit 'meisterähnlichen' Kompetenzen zur internen Koordination und externen Vertretung der Gruppe ausgestattet. Letztlich sind faktisch die fachliche und disziplinarische Weisungsbefugnis - und damit die Funktionen der betrieblichen Führungskraft - in die Gruppe integriert. In den empirischen Studien, in denen derartige Konzepte zu beobachten waren, wurden die 'Gruppenleiter' von der Unternehmensleitung bestimmt. Die Gruppen besitzen zum Teil das Recht zur Abwahl, allerdings finden sich keine Hinweise darauf, daß von dieser formalen Befugnis Gebrauch gemacht wurde.

Die gruppenübergreifende Koordination wird primär durch Feedbackkoordination unter Absprache der 'Gruppenleiter' gewährleistet, die nächst höhere Führungsebene ist oberhalb der Arbeitsstruktur angesiedelt und übt nur geringen Einfluß auf das operative

³²⁰ Diese Überlegungen orientieren sich an den Ergebnissen der Untersuchung von DURAND und TORRAINE (vgl. Kap. 3.6.1).

Produktionsgeschehen aus. Die damit verbundene 'schwache' übergeordnete Koordination, die vom mittleren Management 'nebenher' erledigt werden muß, erfordert eine hohe betriebsorganisatorische Unabhängigkeit der Gruppen.³²¹

□ Betriebliche Führungskraft als 'Coach'

Diese zukünftige Rolle wird am häufigsten propagiert und war in allen betrachteten empirischen Studien zumindest 'auf dem Papier' zu finden. Die betriebliche Führungskraft wird zum Berater, Moderator, Trainer und Förderer der Gruppen. Sie besitzt meistens disziplinarische und fachliche Weisungsbefugnis gegenüber den Gruppenmitgliedern, soll diese aber vorwiegend als 'Absicherung' bei Problemen nutzen. Die betriebliche Führungskraft hat keinen formalen Einfluß auf die Besetzung der Position des Gruppensprechers, dieser wird von der Gruppe gewählt. Konzeptionell orientiert sich die Gruppenarbeit an der in Kapitel 4.2.4.3 skizzierten modifizierten teilautonomen Arbeitsgruppe oder - bei geringer technischer Teilautonomie - dem modifizierten Fertiungsteam.

Eher unrealistisch erscheint demgegenüber die Variante, bei der die betriebliche Führungskraft keine formale Weisungsbefugnis besitzt, zumal die hierzu erforderliche hohe betriebsorganisatorische Teilautonomie der Gruppen selbst konzeptionell kaum angedacht wird. Bei genügend starker interner Führung der Gruppen und der damit verbundenen Übernahme der wesentlichen bisherigen Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch die Gruppensprecher wird eine derartige Situation mit großer Wahrscheinlichkeit mittelfristig in das vorher beschriebene Szenario 'Gruppenleiter' überführt und damit als 'Abschaffung der Meisterebene' propagiert.

□ Betriebliche Führungskraft als 'klassischer Meister'

Die Stellung der betrieblichen Führungskraft wird im Vergleich zu tayloristischen Strukturen gegenüber den indirekten Bereichen gestärkt, während im eigenen Bereich die Befugnisse weitgehend erhalten bleiben (d.h., sie hängen stark von der technischen Teilautonomie ab). In bezug auf die formal definierte Stärke der internen Führung der Gruppe bestehen verschiedene Möglichkeiten, sofern die betriebliche Führungskraft zumindest faktisch Einfluß auf die Besetzung dieser Position besitzt (analog zum Vorarbeiter bei tayloristischen Strukturen).

Als zusätzliche Aufgabe wird neben der verstärkten Verantwortung für die quantitativen und qualitativen Ergebnisse (inkl. begrenzter Kostenverantwortung) die Optimierung des Bereiches auf die betriebliche Führungskraft verlagert - eine Funktion, die auch der 'klassische' vortayloristische Meister in Ansätzen besaß und die später auf Stabsstellen übergang. Letztlich sind Ansätze in Richtung eines Intrapreneurs erkennbar, ohne voll verwirklicht zu werden.

³²¹ Falls eine Hierarchieebene übergeordnet ist, bei der die Koordination der Gruppen der zentrale Tätigkeitsbestandteil ist, wird zwar die Meisterebene abgeschafft, aber die Hierarchieebene der betrieblichen Führungskräfte bleibt unter anderer Bezeichnung - und zum Teil mit anderen Personen - bestehen.

Die betriebliche Führungskraft ist zwar angehalten und aufgrund zusätzlicher Belastungen durch neue Tätigkeiten gezwungen, Aufgaben in die Gruppen zu delegieren, hat hierbei aber einen vergleichsweise großen Spielraum (vor allem bei der formalen Delegation). Der Erfolg des Vorgesetzten wird vor allem am produktiven Output der Gruppen gemessen. Falls keine Intervention seitens der Unternehmensleitung erfolgt, entwickelt sich - wie die Ergebnisse verschiedener Studien zeigen - mit großer Wahrscheinlichkeit eine Rollenverteilung zwischen Gruppensprecher und betrieblicher Führungskraft analog zur klassischen Unterteilung zwischen Meister und Vorarbeiter. Bedingt durch begleitende Qualifizierungsaktivitäten bei Mitarbeitern, Gruppensprechern und betrieblichen Führungskräften ist dabei ein eher partizipativer Führungsstil zu erwarten, aber nicht zwingend erforderlich. Analoges gilt für die arbeitsorganisatorische Teilautonomie der Gruppen: die betriebliche Führungskraft kann diese unter Beachtung der Rahmenbedingungen weitgehend eigenständig beeinflussen.

Die drei skizzierten Szenarien sind mit definierten Merkmalen des Gruppenkonzeptes verknüpft, die in Abb. 5-88 analog zur Abgrenzung in Kapitel 5.3.1.1 skizziert sind. Hinsichtlich der Führungsstruktur bestehen vor allem bei den institutionalisierten Formen der Mitarbeiterpartizipation, die durchgängig vorhanden sind, sowie dem Führungsstil - hier wird der partizipative präferiert - Übereinstimmungen. Ansätze zur formalen Delegation sind vor allem beim 'Coach' vorhanden.

Unterscheidungsmerkmale:	Betriebliche Führungskraft (BFK) als		
	'klassischer Meister'	'Coach'	'Gruppenleiter'
Technische Teilautonomie der Gruppe	gering bis mittel	mittel bis hoch	eher hoch
Arbeitsorganisatorische Teilautonomie der Gruppe	gering bis mittel	mittel bis eher hoch	eher hoch
Steuerung (System-, Meister-, Selbst-)	Sys oder M	Sys/Se oder M/Se	M
Betr. Führungskraft (stark, mittel, schwach)	mittel bis stark	eher schwach	mittel bis stark
Kontrollspanne (der BFK)	4 - 5 Gruppen	4 - 5 Gruppen	1 Gruppe
Gliederungstiefe	BKF Gruppensprecher Mitarbeiter	BKF Gruppensprecher Mitarbeiter	BKF Mitarbeiter
Gruppengröße	max. 15 Mitglieder	max. 15 Mitglieder	<i>offen</i>

Abb. 5-87: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der den Szenarien zugrundeliegenden Gruppenkonzepte (Teil 1)

Unterscheidungsmerkmale:	Betriebliche Führungskraft (BFK) als		
	'klassischer Meister'	'Coach'	'Gruppenleiter'
Festlegung der Arbeitsteilung innerhalb der Gruppe	durch Gruppensprecher, Intervention der BFK möglich	durch Gruppe	durch BFK in Absprache mit Gruppe
Qualifikationsniveau der Mitarbeiter	mittel - hoch	mittel - hoch	mittel - hoch
Homogenität des Qualifikationsniveaus	mittel - hoch	mittel	eher hoch
Gruppeninterne Koordination	Gruppensprecher in Abstimmung mit der Gruppe	Gruppensprecher in Abstimmung mit der Gruppe	BFK in Abstimmung mit Gruppe
Gruppenexterne Koordination	vorwiegend BFK, Unterstützung durch Gruppensprecher	vorwiegend Gruppensprecher, Unterstützung durch BFK	BFK
Ausgleich von Leistungsschwankungen	BFK (Gruppe)	Gruppe (BFK)	BFK
Ergebnisverantwortung	BFK	Gruppe und BFK	BFK

Abb. 5-88: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der den Szenarien zugrundeliegenden Gruppenkonzepte (Teil 2)

Für die drei Szenarien werden im nächsten Kapitel die Stellung der betrieblichen Führungskraft und anschließend deren Aufgaben skizziert.

5.3.5.2 Stellung der betrieblichen Führungskräfte

Die Betrachtung der zukünftigen Stellung der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit basiert auf der den Szenarien zugrundeliegenden Prämisse, daß die betriebliche Führungskraft weiterhin disziplinarischer Vorgesetzter und damit zentraler Ansprechpartner für Bereichsinterne ist. Dies bedingt auch, daß auf der Ebene der Arbeitsstruktur ein Mindestmaß an technischer Teilautonomie vorhanden ist, d.h. extrem kurzzyklische Tätigkeiten scheiden aus.

Unabhängig von den Szenarien sind die von BEHRENS ET AL. skizzierte Optionen des Meisters als 'Motor' oder als 'Verschleißteil' (vgl. Kap. 5.3.2.7.1). Erstere erscheint unrealistisch unabhängig von der Frage, ob diese Rolle dauerhaft Bestand haben kann. Überspitzt ausgedrückt bedeutet dies: Je erfolgreicher der Meister seine Aufgabe als 'Motor' der Veränderung und damit der Verlagerung von Kompetenzen und Verantwortung auf die ausführende Ebene wahrnimmt, desto stärker gefährdet er seine eigene Position. Die Übernahme neuer Aufgaben in tragfähigem Maße ist zumindest fraglich, da

hier einerseits qualifikatorische Probleme greifen, andererseits eine vielfältige Konkurrenz (übergeordnete Ebenen, verbliebene Spezialisten aus indirekten Bereichen, Gruppen bzw. Gruppensprecher) besteht. Hinzu kommt die Problematik, daß hier völlig gegenläufige Kompetenzen benötigt werden. Die Förderung der Selbstorganisation erfordert vor allem soziale Kompetenz, während mögliche neue Aufgaben vorwiegend fachliche Anforderungen (betriebswirtschaftliche oder technische Fragestellungen) stellen. Inwiefern der Meister als 'Verschleißteil' eingesetzt wird, hängt weniger von der formalen Stellung innerhalb der Szenarien als vielmehr der spezifischen Situation vor Ort, vor allem hinsichtlich der 'eigenen' Autorität, ab.

5.3.5.2.1 Stellung im eigenen Bereich

Die Stellung im eigenen Bereich ist vor allem beim 'Gruppenleiter' stark, da er sich als alleinige Führungskraft nicht in Konkurrenz zu Gruppensprechern bzw. Teamleitern befindet. Dadurch nimmt der 'Gruppenleiter' auch in hohem Maße kurzfristige Dispositionsaufgaben wahr und kann als Moderator der Gruppengespräche bei Problemen direkt intervenieren. Auch der 'klassische Meister' besitzt eine relativ starke Stellung, weil seine Leitungsfunktion eindeutig fixiert ist und er die Besetzung der Gruppensprecherposition zumindest informell beeinflussen kann. Demgegenüber muß der 'Coach' seine Führungsrolle permanent legitimieren und hat zudem nur geringen Einfluß auf gruppeninterne Fragen.

Offen bleibt bei der Stellung im eigenen Bereich die Einschätzung der 'eigenen' Autorität, weil diese stark durch die technische Teilautonomie bestimmt wird.

Unabhängig von dem jeweiligen Szenario sind für die Stellung der Führungskräfte im eigenen Bereich auch die Fachfunktionen von Bedeutung. Zu Recht wird in manchen Studien davor gewarnt, nur noch die Führungsfunktionen des Meisters als wesentliches Element zu betrachten. Diese Gefahr, daß die technische Kompetenz des Meisters als Autoritätsgrundlage völlig verloren geht, weil dieser vorwiegend entweder mit Coaching- oder mit Managementaufgaben beschäftigt ist, ist nicht zu verleugnen. Jedoch ist seine Anerkennung sowohl seitens des Managements als auch der Mitarbeiter unabdingbar mit der Rolle des Meisters als „Betriebsexperte“³²² verknüpft. Abb. 5-89 verdeutlicht die Stellung des Meisters im eigenen Bereich bei den verschiedenen Szenarien.

322 Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 44

Merkmale:	Betriebliche Führungskraft als		
	'klassischer Meister'	'Coach'	'Gruppenleiter'
- zentraler Ansprechpartner für Bereichs-externe	ja	ja	ja
- 'eigene' Autorität	<i>offen</i>	<i>offen</i>	<i>offen</i>
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	mittel	hoch	gering - mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	gering	gering
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering - mittel	gering (⇒ Gruppe)	hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering (⇒ Gruppe)	gering (⇒ Gruppe)	hoch
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitw./Entsch. Mitw./Entsch. Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitw./Entsch. Mitw./Entsch.
- fachliche Qualifikation gegenüber Unter-gebenen	i.d.R. höher	i.d.R. höher	i.d.R. höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	hoch	mittel	hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	hoch	mittel	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	mittel	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel	gering	hoch

Abb. 5-89: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich

5.3.5.2.2 Stellung im Gesamtunternehmen

Unabhängig von den Szenarien (und auch von der Einführung permanenter Gruppenarbeit) wirkt sich hier die generelle Stärkung der Linie und damit der betrieblichen Führungskräfte gegenüber den indirekten Bereichen aus, was in allen empirischen Studien thematisiert wird. Bedingt durch die meist größere Führungsspanne und gruppenübergreifende Aufgaben erscheint dabei die Stellung des 'klassischen Meisters' und des 'Coachs' gegenüber den indirekten Bereichen besser als bei den 'Gruppenleitern', zumal letztere häufig erstmals formal zugewiesene Führungsaufgaben wahrnehmen und daher auch ihre soziale Stellung (vor allem die Akzeptanz bei den indirekten Bereichen sowie in anderen Produktionsbereichen) eher schwächer ist.

Falls die betriebliche Führungskraft als 'Gruppenleiter' wirkt, übernimmt deren unmittelbarer Vorgesetzter zwangsläufig zumindest einen Teil der gruppenübergreifenden Koordinationsaufgaben und ist damit zumindest von seinen Aufgaben 'näher' an der operativen Produktion als die Vorgesetzten des 'klassischen Meisters' und des 'Coachs'.

Die (mögliche) Beteiligung an übergreifenden Aktivitäten ist beim 'Coach' am größten, weil er am wenigsten in operative Aufgaben eingebunden ist. Dies betrifft vor allem bereichsübergreifende Planungs- und Optimierungsaufgaben, während die Einbindung in Zielbildungsaktivitäten sowie Optimierungsaktivitäten, welche primär den eigenen Bereich betreffen, weitgehend unabhängig von den Szenarien ist. Die folgende Abbildung verdeutlicht zusammenfassend die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.

Merkmale:	Betriebliche Führungskraft als		
	'klassischer Meister'	'Coach'	'Gruppenleiter'
<p>○ gegenüber indirekten Bereichen (IB):</p> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>nein</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>	<p>nein</p> <p>nein</p> <p>eher ja</p> <p>nein</p> <p>eher nein</p> <p>mittel</p>
<p>○ gegenüber dem unmittelbaren Vorgesetzten (V)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>gering</p> <p>keine</p> <p>teilweise</p> <p>stark</p>	<p>gering</p> <p>teilweise</p> <p>teilweise</p> <p>mittel</p>	<p>mittel</p> <p>teilweise</p> <p>ja</p> <p>eher schwach</p>
<p>○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>mittel</p> <p>hoch</p> <p>gering - mittel</p>	<p>gering - mittel</p> <p>hoch</p> <p>eher hoch</p>	<p>gering - mittel</p> <p>hoch</p> <p>eher gering</p>

Abb. 5-90: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

5.3.5.3 Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Bei den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte (vgl. Abb. 5-91) wird deutlich, daß der 'klassische Meister' und der 'Gruppenleiter' wesentlich stärker der traditionellen Rolle des Meisters entsprechen als der 'Coach'. Vor allem die Sicherstellung des Produktionsflusses und die Qualitätssicherung als Kernaufgaben werden beim 'Coach' weitgehend an die Gruppen bzw. deren Sprecher übertragen und verlieren damit ihre zentrale Bedeutung für das Aufgabenspektrum. Die Bedeutung der Personalführung ist bei allen Szenarien hoch, wobei sich Unterschiede in der Ausgestaltung ergeben. Der 'Gruppenleiter' nimmt fast alle Führungsaufgaben wahr - allerdings für eine geringere Anzahl von Mitarbeitern, während beim 'klassischen Meister' und dem 'Coach' von den Gruppensprechern ein Teil übernommen wird. Der 'Coach' ist stärker in längerfristige Führungsaufgaben wie die individuelle Personalentwicklung und die Entwicklung der Gruppe eingebunden - Funktionen, für die dem 'klassischen Meister' und dem 'Gruppenleiter' aufgrund ihrer Produktionsaufgaben kaum Zeit bleibt.

Darüber hinaus besitzt der 'Coach' - nachdem die Einführungsphase der Gruppenarbeit abgeschlossen ist (vgl. dazu Kap. 4.2.6.2) - Kapazitäten für sonstige Tätigkeiten. Zu deren konkreter Ausgestaltung wurden in den empirischen Studien zwar Vermutungen geäußert, aber konkrete Tendenzen waren nicht erkennbar. In allen Studien wurden zudem neue Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Rahmen des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses genannt, die allerdings bisher hinsichtlich des Tätigkeitsumfangs eher unbedeutend und daher in den Feldern Qualitätssicherung und technische Fragestellungen enthalten sind.

Aufgabenfelder	Betriebliche Führungskraft als								
	'klassischer Meister'			'Coach'			'Gruppenleiter'		
	Art der Aus-führung	Zeit-be-darf	Be-deu-tung	Art der Ausfüh-rung	Zeit-be-darf	Be-deu-tung	Art der Ausfüh-rung	Zeit-be-darf	Be-deu-tung
Personalführung	E	m	h	E	m (h)	h	E	h	h
Qualitätssicherung	E	h	h	M	m	m	E	h	h
Sicherstellung des Produktionsflusses	E	m	h	z.T. E	m	m	E	h	h
Verwaltungstätigkeiten	M	g	m	M	m	m	E	m	m
Besprechungen	E	m	m	z.T. E	h	h	E	m	m
Technische Fragest.	M	offen	m (h)	M	g	m (h)	M	m	m (h)
Überwachung von Betriebsmitteln	E	m	h	M	m	m	E	m	h
Sonstige Tätigkeiten	M	g	m	M	h	h	M	g	g
Legende: E: Entscheidungsrechte, M: Mitwirkungsrechte, I: Informationsrechte h: hoch, m: mittel, g: gering									

Abb. 5-91: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

5.4 Vergleichende Betrachtung der empirischen Ergebnisse

Die Ergebnisse der betrachteten empirischen Studien zu den Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte sowie von permanenter Gruppenarbeit als Arbeitsstruktur auf die betrieblichen Führungskräfte weisen erwartungsgemäß große Überschneidungen auf. Als ein Grund für die bisher relativ geringen Veränderungen ist hervorzuheben, daß neue Managementkonzepte und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsstruktur, wie sie in Kapitel 4 skizziert wurden, bisher erst in Ansätzen vorzufinden sind und die wenigsten Unternehmen radikale Umstrukturierungen vorgenommen haben. Dies wird besonders an der hier im Vordergrund stehenden Gruppe der betrieblichen Führungskräfte deutlich, was u.a. eine Gegenüberstellung von Stellung und Aufgaben bei den am häufigsten beobachteten Entwicklungspfaden (vgl. Abb. 5-92, Abb. 5-93 und Abb. 5-94) zeigt und nachfolgend zusammenfassend dargelegt wird.

Merkmale:	Umfassendes Qualitätsmanagement	'Klassischer Meister' bei permanenter Gr.arbeit
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	überwiegend	ja
- 'eigene' Autorität	mittel bis hoch	offen
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering bis mittel	gering
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	mittel bis hoch	gering bis mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	mittel (⇒ Mitarb.)	gering (⇒ Gruppe)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung/Entsch. Mitwirkung/Entsch. Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Unter- gebenen	etwas höher	i.d.R. höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	eher hoch	hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	eher hoch	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel bis hoch	mittel

Abb. 5-92: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich

Merkmale:	Umfassendes Qualitätsmanagement	'Klassischer Meister' bei perm. Gr.arbeit
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber indirekten Bereichen (IB):</i> <ul style="list-style-type: none"> - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbef. der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	<p>nein nein bis teilweise teilweise nein teilweise disziplin. mittel bis stark</p>	<p>nein nein teilweise nein teilweise stark</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V)</i> <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	<p>keine Aussagen möglich</p>	<p>gering keine teilweise stark</p>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>bei bereichsübergreifenden Aktivitäten</i> <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsprozesse - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	<p>mittel mittel bis hoch eher gering</p>	<p>mittel hoch gering - mittel</p>

Abb. 5-93: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen

Aufgabenfelder:	Umfassendes Qualitätsmanagement			'Klassischer Meister' bei permanenter Gruppenarbeit		
	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	M/E	eher hoch	hoch	E	mittel	hoch
Qualitätssicherung	M/E	eher hoch	hoch	E	hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	E	hoch	hoch	E	mittel	hoch
Verwaltungstätigkeiten	M	eher ger.	eher ger.	M	gering	mittel
Besprechungen	M	eher ger.	eher ger.	E	mittel	mittel
Technische Fragestellungen	M	eher ger.	eher ger.	M	offen	mittel (hoch)
Überwachung von Betriebsmitteln	M	gering	mittel	E	mittel	hoch
Sonstige Tätigkeiten	M	gering	gering	M	gering	mittel
Legende: E: Entscheidungsrechte, M: Mitwirkungsrechte, I: Informationsrechte						

Abb. 5-94: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zu den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte (jeweils verbreitetste Ansätze)

Generell profitieren die betrieblichen Führungskräfte von der Stärkung der Linienfunktionen gegenüber den indirekten Bereichen. Verschiedene, vorwiegend operative Aufgaben wurden wieder in die Linie und zum Großteil in den Verantwortungsbereich der betrieblichen Führungskräfte integriert. Zusammen mit den geringeren formalen und auch faktischen Eingriffsmöglichkeiten indirekter Bereiche in das operative Produktionsgeschehen ergeben sich damit einerseits höhere Kompetenzen der betrieblichen Führungskräfte, andererseits steigt aber auch deren Verantwortung. Daraus resultiert u.a. eine Erhöhung der Belastung der betrieblichen Führungskräfte. Diese wird durch den in vielen Unternehmen beobachteten Personalabbau im Zuge einer 'Verschlankung' und damit einer Leistungsverdichtung bei den verbliebenen Mitarbeitern der operativen Ebene verstärkt, zumal die betrieblichen Führungskräfte hier die Anforderungen des Managements durchsetzen müssen. In diesem betrieblichen Umfeld wurde die konzeptionell verankerte und in vielen Unternehmen propagierte Delegation von Kompetenzen und Verantwortung an die ausführende Ebene im Sinne einer Selbststeuerung bisher kaum realisiert. Demzufolge dominiert sowohl im Kontext umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte als auch von permanenter Gruppenarbeit eindeutig die (weitgehende) Beibehaltung der bisherigen Position der betrieblichen Führungskräfte.

Neben der Verantwortung für indirekte Aufgaben besitzen die betrieblichen Führungskräfte auch die Verantwortung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in ihren Bereichen. Allerdings wird dies zwar häufig thematisiert, aber die konkrete Umsetzung ist auch hier noch in den Anfängen (ein Beleg hierfür ist z.B. die geringe Einbindung der Führungskräfte als Moderatoren). Ähnliches gilt für bereichsübergreifende Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte. Im Rahmen der Untersuchungen zu umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten wurden zwar Tendenzen eines verstärkten bereichsübergreifenden Einsatzes der betrieblichen Führungskräfte deutlich, in der praktischen Umsetzung wurde dies allerdings bisher kaum realisiert. Wie auch bei den Studien zu Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit liegt daher augenscheinlich der Schwerpunkt der betrieblichen Führungskräfte in der Führung des eigenen Bereiches. Bereichsübergreifende Aktivitäten bleiben vorwiegend auf Sonderfälle (z.B. Mitarbeit in einer befristeten Projektgruppe) beschränkt.

Ein letzter Aspekt, der hier thematisiert werden soll, betrifft die häufig zu beobachtenden hohen und zum Teil widersprüchlichen Erwartungen an die betrieblichen Führungskräfte, die vor allem in neuen Rollenbildern zum Tragen kommen (z.B. gleichzeitig verstärkte Ergebnisverantwortung und Delegation zentraler Kompetenzen an die ausführende Ebene). Auf die Beobachtung, daß die bisherigen Meister die Erwartungen kaum erfüllen, wird zwar zum Teil mit qualifizierenden Maßnahmen reagiert. Erforderliche Reflexionen der aktuellen Strukturen und Rollenverteilungen sowie eine Begleitung der betrieblichen Führungskräfte bei der Umsetzung der intendierten Verhaltensänderungen unterbleiben aber fast völlig. Hier deuten sich Parallelen zu den in Kapitel 3 betrachteten Studien im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen an, weswegen die Frage der Vorbereitung der betrieblichen Führungskräfte auf veränderte Anforderungen im nächsten Kapitel bei der Zusammenführung der Ergebnisse nochmals aufzugreifen ist.

6 Zusammenführung der Ergebnisse und Schlußfolgerungen

In diesem Kapitel werden die zuvor erarbeiteten Ergebnisse zusammengeführt, um daraus Aussagen zum weiteren Werdegang der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten. Dabei stellt sich vor allem die Frage, ob die prognostizierten Veränderungen von Stellung und Aufgaben des Meisters - als bisherigem Inhaber dieser Position - eher einer stringenten Weiterführung der in Kapitel 3 betrachteten Entwicklung im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen entsprechen, oder ob - wie häufig erwartet (vgl. Kap. 4 u. Kap. 5) - ein starker Bruch mit einer vollständigen Neudefinition der Rolle bevorsteht.

Zunächst wird dazu die Entwicklung der Arbeits- und Führungsstrukturen beleuchtet und daran die Frage angeschlossen, ob in direkten Produktionsbereichen auch weiterhin eine Führung 'vor Ort' erforderlich ist (Kap. 6.1). Gegenstand des zweiten Teils dieses Kapitels sind die zukünftige Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte. Dabei werden zunächst die Ergebnisse der verschiedenen Analysebausteine (vgl. Kap. 3 bis Kap. 5) gegenübergestellt, bevor auf die weitere Entwicklung im einzelnen eingegangen wird. Hieraus resultiert die Frage, welche Konsequenzen die erwartete Entwicklung für den Meister als Arbeitskrafttypus und als Qualifikationstypus besitzt (Kap. 6.3). In Kapitel 6.4 werden abschließend die Ergebnisse der Arbeit den Ausgangsüberlegungen gegenübergestellt und Schlußfolgerungen angeführt.

6.1 Entwicklung der Arbeits- und Führungsstrukturen

Wie in Kapitel 5 deutlich wurde, haben sich die Arbeitsstrukturen und die Führungsstrukturen bisher kaum in Richtung innovativer Ansätze entwickelt, die vor allem bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten und Formen permanenter Gruppenarbeit, die sich an teilautonomen Arbeitsgruppen orientieren, propagiert werden. Daher ist zunächst zu prüfen, ob Anzeichen dafür bestehen, daß mittelfristig größere Veränderungen zu erwarten sind. Hierzu werden im folgenden erkennbare Tendenzen bei Arbeits- und Führungsstrukturen diskutiert. Daran schließt sich die Frage an, ob eine Abschaffung der Ebene der betrieblichen Führungskräfte und damit der Verzicht auf disziplinarische Weisungsbefugnis innerhalb der Arbeitsstrukturen eine Option ist, die zukünftig verstärkt umgesetzt wird.

6.1.1 Erkennbare Tendenzen bei den Arbeitsstrukturen

Maßnahmen zur organisatorischen Rationalisierung im Produktionsbereich konzentrieren sich in jüngerer Zeit nicht mehr hauptsächlich auf die Arbeitsstrukturen, sondern beziehen alle Hierarchieebenen ein. Dezentralisierungstendenzen mit dem Ziel einer zunehmenden Verselbständigung einzelner Einheiten in Form von Profit-Centern oder Cost-Centern, welche auf der Ebene der Arbeitsstrukturen mit der Bezeichnung der betrieblichen Führungskraft als 'Intrapreneur' verbunden sind, sind bislang fast ausschließlich

in übergeordneten Einheiten zu beobachten (vgl. Kap. 5.3.5). Sie kommen daher als verbreitete Ausprägungsform neuer Arbeitsstrukturen kaum in Betracht.

Überdies sind bei ebenenübergreifenden Rationalisierungsansätzen kaum innovative Aspekte zu beobachten. Statt dessen erschöpfen sich die Maßnahmen häufig im Abbau von Hierarchieebenen und einer damit verbundenen Arbeitsverdichtung für die verbleibenden Führungskräfte. Hier sind allerdings auf der Ebene der Arbeitsstrukturen, in der vor allem die Vorarbeiterebene gestrichen wurde, schon wieder Gegentendenzen zu beobachten, was u.a. die zunehmende Verfestigung von Gruppensprechern als informelle Hierarchieebene belegt.¹ Wie bei den Führungskräften ist auch auf der ausführenden Ebene eine Arbeitsverdichtung zu beobachten, die vor allem durch Personalabbau bei gleichzeitiger Produktivitätssteigerung bedingt ist.

Weitere Veränderungen der Arbeitsstrukturen werden nachfolgend anhand der in Kapitel 2.1 abgegrenzten Kriterien zusammengefaßt und dabei den Anforderungen neuer Managementkonzepte (vgl. Kap. 4) und bisherigen tayloristischen Strukturen (vgl. Kap. 3) gegenübergestellt:

- *Arbeitsteilung:*

Hinsichtlich der Arbeitsteilung wurde die bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten und teilautonomen Arbeitsgruppen geforderte Verlängerung bzw. Entkoppelung der Arbeitstakte kaum realisiert. Auch Ansätze einer objektbezogenen Spezialisierung, die für eine prozeßorientierte Organisation erforderlich sind, werden höchstens bei neuen Werken auf breiter Basis umgesetzt. Im Vergleich zu klassischen tayloristischen Strukturen hat sich die horizontale Spezialisierung durch die Integration indirekter Tätigkeiten stark verringert, was jedoch für die vertikale Spezialisierung aufgrund der kaum verwirklichten Selbstorganisation nur zum Teil gilt. Die Optimierungspriorität hat sich seit den 80er Jahren von der Technik auf das Personal verschoben. Massive Auswirkungen auf bestehende Qualifikationstypen, wie sie im Rahmen neuer Managementkonzepte erwartet wurden, sind bisher kaum zu beobachten.

- *Koordination:*

Die bei neuen Managementkonzepten favorisierte Feedbackkoordination ist, außer in der Automobilbranche, bisher noch nicht sehr weit ausgeprägt. Damit bleiben persönliche Weisungen (vorwiegend durch betriebliche Führungskräfte) weiterhin das dominante strukturelle Koordinationsinstrument, während die Selbstabstimmung zumindest in direkten Produktionsbereichen nur eine geringe Bedeutung besitzt. Bei den personellen Koordinationsinstrumenten zeigt sich im Vergleich zu bisherigen tayloristischen Strukturen eine Verschiebung weg von Macht und Einfluß in Richtung Vertrauen und Verständigung.² Organisationsinterne Märkte und die Organisationskultur werden als weitere Koordinationsinstrumente auf der Ebene der Arbeitsstrukturen kaum thematisiert. Die Rollenstandardisierung hat im Vergleich zu klassischen tayloristi-

1 Vgl. dazu Kap. 5.3.5 sowie Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 41

2 Dies wird u.a. an Veränderungen im Führungsstil der betrieblichen Führungskräfte deutlich.

schen Strukturen vor allem bedingt durch die Integration indirekter Tätigkeiten und die knappe Personalbesetzung deutlich abgenommen.

- *Formalisierung:*

Die Formalisierung hat sich - zumindest, wenn man die Aussagen der Meister betrachtet - erhöht, was auf die verbreitete Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x und die gestiegene Leistungsdokumentation zurückzuführen ist. Gezielte Ansätze zur Förderung der informellen Organisation wurden in den empirischen Studien kaum thematisiert.

- *Konfiguration:*

Die Kontrollspanne wurde in den meisten Unternehmen verringert, während die geplante und häufig auch verwirklichte Reduzierung der Gliederungstiefe zum Teil auf informellem Wege (durch die de facto fachliche Weisungsbefugnis vieler Gruppensprecher) wieder rückgängig gemacht wurde. Extreme Differenzierungen mit verschiedenen Vorarbeiterebenen (Vizemeister, Vorarbeiter, Einrichter, ...) gehören aber in den meisten Unternehmen der Vergangenheit an. In vielen betrachteten Unternehmen wurde in den letzten Jahren ein zum Teil drastischer Personalabbau vorgenommen, der prozentual in indirekten Bereichen deutlich höher als in der direkten Produktion war. Damit korrespondierte aber fallweise eine Zunahme indirekter Stellen innerhalb der Arbeitsstrukturen, die von ehemaligen Mitarbeitern indirekter Bereiche besetzt wurden. Formen echter Dezentralisierung werden bisher kaum verwirklicht, während Aktivitäten der parallelen Dezentralisierung tendenziell zunehmen. Verstärkte Möglichkeiten der horizontalen Kommunikation (z.B. über verschiedene Gruppen hinweg) wurden bisher kaum beobachtet.

Bei der Betrachtung der Veränderungen der Arbeitsstrukturen fällt auf, daß sich diese zumindest bisher kaum auf die stringente Umsetzung neuer Managementkonzepte zurückführen lassen. Sie erscheinen vielmehr als unvermeidbare Konsequenzen des Personalabbaus vor allem in den indirekten Bereichen und der aus Produktivitätsgründen erforderlichen Arbeitsverdichtung. Als Ausnahme käme höchstens die Einführung permanenter Gruppenarbeit in Betracht, die vor allem durch die MIT-Studie (vgl. Kap. 4.1.1.4) und in der Folge durch Lean Management ausgelöst wurde. Allerdings zeigte sich in Kapitel 5.3, daß Gruppenarbeit derzeit weit davon entfernt ist, die dominierende Form der Arbeitsorganisation zu werden und sich die Arbeitsstrukturen selbst bei den verwirklichten Ansätzen nur selten fundamental von bisherigen Strukturen unterscheiden.

Letztlich lassen sich damit in Relation zu den Anforderungen innovativer Ansätze mit hoher Selbstorganisation bisher kaum tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsstrukturen ausmachen.³ Damit wiederholt sich auch Ende der 90er Jahre die Situation von vor ca. zehn Jahren, als trotz der breiten Diskussion um neue Produktionskonzepte nur ein „zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen“⁴ festgestellt wurde. Propagierte und erwar-

3 Hinzu kommt, daß die in den empirischen Studien betrachteten Unternehmen sicherlich eine 'Positivauslese' bilden, zumal häufig gezielt als innovativ geltende Unternehmen betrachtet wurden.

4 Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, in: Soziale Welt, 41. Jg. (1990), Heft 1, S. 47-69; vgl. dazu auch Hirsch-Krein-

tete Veränderungen der Arbeitsstrukturen werden nicht bzw. zumindest nicht in der geforderten Radikalität⁵ umgesetzt. Damit ist die unten vertiefte Problematik verknüpft (vgl. Kap. 6.2.1.2), daß geforderte neue Rollen der betrieblichen Führungskräfte auf weitgehend 'fiktiven' Arbeitsstrukturen basieren.⁶

Die ohnehin nur ansatzweise vorgenommenen Modifikationen der Arbeitsstrukturen sind nach SCHUMANN ET AL. zudem durch vor allem in Wirtschaftskreisen zu beobachtende Tendenzen zum „lohn-, sozial- und arbeitspolitischen Rollback“⁷ bedroht, d.h. „unter Nutzung des Drohpotentials erhöhter Beschäftigungsrisiken“⁸ soll ein 'Neo-Taylorismus' verwirklicht werden. Vor diesem Hintergrund ist in nächster Zeit nicht zu erwarten, daß auf breiter Basis massive Veränderungen der Arbeitsstrukturen umgesetzt werden. Falls Formen permanenter Gruppenarbeit weitere Verbreitung finden, dürfte sich der Trend fortsetzen, bisherige Strukturen auch in diesem Rahmen kaum zu verändern.

6.1.2 Erkennbare Tendenzen bei den Führungsstrukturen

Im Gegensatz zu den Arbeitsstrukturen sind bei den Führungsstrukturen in den letzten Jahren deutliche Modifikationen erkennbar, wobei offen bleibt, inwiefern dies auf neue Managementkonzepte oder allgemeine Veränderungen der Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Zunächst wirkt sich die Verstärkung der Linienautorität gegenüber der Stabsautorität aus, wodurch die Eingriffsrechte indirekter Abteilungen in den Einflußbereich der betrieblichen Führungskraft abnehmen. Ähnliches gilt für deren direkten Vorgesetzten als Folge des Abbaus von Hierarchieebenen. Demgegenüber sind Ansätze zur organisatorisch festgelegten formalen Delegation bisher kaum zu beobachten, so daß die Delegation von Aufgaben weiterhin im Ermessensspielraum der betrieblichen Führungskraft liegt, die damit auch für die Ergebnisse allein verantwortlich bleibt.

Der Abbau der Befugnisse indirekter Bereiche trägt ebenso wie auch der Abbau informeller Hierarchieebenen innerhalb der Arbeitsstrukturen des weiteren dazu bei, daß

sen, H.; Wolf, H.: Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation - Interessen und Strategien betrieblicher Akteure, in: Soziale Welt, 38. Jg. (1987), Heft 2, S. 191 oder Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? - Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Bandemer, S.v.; Eichner, V.; Hilbert, J. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 99

5 Dies trifft vor allem für Konzepte mit hohem Selbstorganisationsgrad zu: „Die Einführung von Gruppenarbeit ist ein komplexer Entscheidungsprozeß, in dem neue Regeln in alten Regelsystemen gefunden werden müssen, wobei die alten Regeln sukzessive außer Kraft gesetzt werden können, wenn dysfunktionale Effekte vermieden werden sollen. Der Übergang von einem technozentrischen auf ein anthropozentrisches Produktionssystem würde ein völlig neues Regelsystem erfordern, er würde die betriebliche Sozialverfassung mit ihrem eingespielten Verhältnis von Rechten und Pflichten von Grund auf erneuern“ (Minssen, H.: Tayloristisch? ..., a.a.O., S. 98).

6 Vgl. dazu auch Kap. 5.3.3.3

7 Schumann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, in: WSI Mitteilungen, 47. Jg. (1994), Heft 7, S. 410

8 Ebenda, S. 411

Redundanzen bei Führungsfunktionen stark zurückgehen. Damit werden einseinerseits mögliche Konflikte verringert, andererseits verbleibt die alleinige Verantwortung bei der betrieblichen Führungskraft. Dies gilt auch für Fragestellungen, bei denen sie kaum in der Lage ist, eine kompetente Entscheidung zu treffen, weil ihr entweder das erforderliche Fachwissen der indirekten Bereiche oder die genaue Kenntnis der Situation, wie sie z.B. der Vorarbeiter besaß, fehlt. Die daraus resultierende Problematik wird allerdings durch die sich andeutende Institutionalisierung von Gruppensprechern als 's 'neue Vorarbeiter' abgeschwächt.

Während durch die Veränderungen der Befugnisse verschiedener Stellen und der nicht formal festgelegten Delegation die betriebliche Führungskraft gestärkt wird, erweist sich die in den meisten Unternehmen beobachtete Ausweitung institutionalisierter Formen der Mitarbeiterpartizipation zumindest als ambivalent. Die Führungskraft ist hier - wie auch in den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß, für den sie verantwortlich ist - in der Regel nur relativ schwach eingebunden und füllt die ihr konzeptionell zugegedachte Rolle (vgl. Kap. 4.1.3) kaum aus. Damit besteht die Gefahr, daß verschiedene in den eigenen Bereich betreffende Aktivitäten an ihr 'vorbei laufen'.

Im Kontext veränderter Rahmenbedingungen wird wie auch bei neuen Managementkonzepten ein partizipativer Führungsstil gefordert. In den empirischen Erhebungen zeigen sich klare Tendenzen in diese Richtung. Allerdings wird auch deutlich, daß diese Anforderungen an den Führungsstil nur von einem Teil der bisherigen betrieblichen Führungskräfte erfüllt werden können.⁹

Damit haben sich letztlich die Führungsstrukturen bisher wesentlich stärker in die von neuen Managementkonzepten geforderte Richtung entwickelt als die Arbeitsstrukturen. Allerdings ist nicht zu erwarten, daß sich dieser Trend fortsetzt, ohne daß parallel hierzu entsprechende Veränderungen der Arbeitsstrukturen vorgenommen werden. Das heißt, Vorschlags-, Beteiligungs- und zum Teil sogar Entscheidungsrechten für die Mitarbeiter in der 'Sekundärorganisation' müssen entsprechende Möglichkeiten zur Selbststeuerung in der Primärorganisation (vgl. Kap. 4.1.2.2) gegenüberstehen.¹⁰ Auch die geforderte verstärkte Delegation durch die betrieblichen Führungskräfte bedarf einer organisatorischen bzw. formalen Absicherung, damit die Verantwortung nicht ausschließlich bei den Vorgesetzten liegt. Falls diese Anforderungen nicht berücksichtigt werden, ist mittelfristig kaum eine deutliche Zunahme partizipativen Führungsverhaltens mit umfassender Delegation von Kompetenzen und Verantwortung zu erwarten.

9 Vgl. dazu auch Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Konsequenzen umfassender Qualitätsmanagement-systeme für die Meisterebene, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, Heidelberg, New York 1997, S. 175-176

10 Diese 'Disharmonie' von Primär- und Sekundärorganisation war ein Grund für das Scheitern von Quality Circles in Deutschland in den 80er Jahren (vgl. Ackermann, M.: Quality Cy Circles in der Bundesrepublik Deutschland - Hemmende und fördernde Faktoren einer erfolgreichen Realisierung, Diss., Frankfurt/Main 1989, S. 332-333).

6.1.3 Hat disziplinarische Führung 'vor Ort' noch eine Zukunft?

Die Ergebnisse der empirischen Studien in Kapitel 5 machen deutlich, daß disziplinarische Führung 'vor Ort' auch weiterhin erforderlich ist und sich dies offenbar mittelfristig auch nicht ändern wird.¹¹ Als Gründe dafür kommen - wie schon diskutiert - folgende in Betracht:

- Die kaum verwirklichte Selbstorganisation im Sinne klassischer teilautonomer Arbeitsgruppen erfordert weiterhin eine Führung innerhalb der direkten Produktion, d.h. die Mitarbeiter vor Ort erhalten nicht die erforderlichen Kompetenzen, um alle von den bisherigen betrieblichen Führungskräften wahrgenommenen Aufgaben, die auf die unmittelbare Produktion bezogen sind, zu übernehmen.
- Die Koordination der einzelnen Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen erfordert die Nähe zur Produktion und disziplinarische Befugnisse, von denen zwar im Idealfall kaum Gebrauch gemacht wird, die aber im Bewußtsein sowohl der Führungskräfte als auch der ausführenden Mitarbeiter vorhanden sein müssen.¹²
- Die Schnittstellenfunktion zwischen Management und ausführender Ebene ist weiterhin notwendig, und vor allem das Management möchte auf diese Funktion nicht verzichten.¹³

Diese disziplinarische Führung 'vor Ort' ist nicht automatisch mit dem Qualifikationstypus des Meisters und noch weniger mit der Bezeichnung 'Meister' verbunden. Die damit verbundenen Konsequenzen werden unten diskutiert (Kap. 6.3).

6.2 Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

Die Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte wird in diesem Kapitel losgelöst von deren formaler Qualifikation betrachtet. Vor allem in den Kapiteln 3 und 5 wurde zwar deutlich, daß in direkten Produktionsbereichen fast nur Meister (Status- oder Industriemeister) diese Funktion ausüben, aber grundsätzlich sind auch andere Qualifikationstypen auf dieser Position einsetzbar. Vor diesem Hintergrund werden betriebliche Führungskräfte zunächst als Hierarchieebene betrachtet, bevor auf

11 Diese Auffassung wird in vielen aktuellen Studien, die sich mit den betrieblichen Führungskräften auseinandersetzen, geteilt (vgl. u.a. Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., Band II, a.a.O., S. 597; Deutschmann, C. et al.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg. (1995), Heft 6, S. 444; Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 29).

12 Dies gilt auch bei 'neuen' Produktionsstrukturen (vgl. hierzu auch Deutschmann, C. et al.: Veränderungen der Rolle des Managements ..., a.a.O., S. 444).

13 Vgl. dazu u.a. auch Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 39 oder Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., München, Mering 1997, S. 390

die Meister eingegangen wird. In einem ersten Schritt werden dazu die Ergebnisse der Analysen in den Kapiteln 3 bis 5 zusammengeführt (Kap. 6.2.1) und darauf aufbauend Leitbilder der zukünftigen Meisterentwicklung kritisch beleuchtet (Kap. 6.2.2). Daran schließt sich eine Einschätzung der mittelfristigen Entwicklung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte an (Kap. 6.2.3.1 u. Kap. 6.2.3.2).

6.2.1 Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte - Zusammenführung der Analyseergebnisse

Der Ansatzpunkt dieser Arbeit besteht darin, durch drei weitgehend unabhängige Analysebausteine Anhaltspunkte für die zukünftige Rolle der betrieblichen Führungskräfte in direkten Produktionsbereichen zu gewinnen. Die Ergebnisse der Analysen werden im folgenden gegenübergestellt. Dabei stellt sich zunächst die Frage, inwiefern sich Veränderungen durch aktuelle Entwicklungen (Kap. 4) im Vergleich zu tayloristischen Strukturen (Kap. 3) ergeben, bevor überprüft wird, wie die aktuell diskutierten Konzepte (Kap. 4) in der praktischen Umsetzung (Kap. 5) bezüglich Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte wirksam werden. Dies wird anhand umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte beleuchtet. Schließlich ist zu diskutieren, inwiefern sich eine Parallelität der Ergebnisse der in Kapitel 3 betrachteten Studien zu tayloristischen Strukturen und der in Kapitel 5 skizzierten Untersuchungen ergibt.

6.2.1.1 Veränderungen von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte durch aktuelle Entwicklungen im Vergleich zu tayloristischen Strukturen

Die aktuelle Diskussion verlangt, wie in Kapitel 4 skizziert, eine Abkehr von tayloristischen Arbeitsstrukturen. Jedoch erfordern große Unterschiede auch innerhalb tayloristischer Strukturen (vgl. Kap. 3) eine Eingrenzung des Betrachtungsfeldes. Als Vergleichsgrundlage bieten sich die Ergebnisse der Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung (vgl. Kap. 3.5) an, weil hier durch die zeitliche Nähe ähnliche technologische Rahmenbedingungen wie bei neuen Managementkonzepten zugrunde liegen.

Der in Abb. 6-1 aufgeführte Vergleich zeigt, daß hinsichtlich der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich Lean Management eher als Weiterführung der vorangegangenen Entwicklung in tayloristischen Strukturen bezeichnet werden kann als umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte.

	Tayloristische Strukturen		Lean Management	Umfassendes Qualitätsmanagement
	Einschätzung	Tendenzen ¹⁴		
Stellung im eigenen Arbeitsbereich				
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	bedingt	⇔	ja	bedingt (⇒ Selbstorg.)
- 'eigene' Autorität	gering	↗	gering	mittel
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	⇔	hoch	mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	⇔	gering	mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	⇔	gering	mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	↗	gering	gering (⇒ Selbstorg.)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	⇔ ⇔ ⇔ ⇔	Mitwirkung Entscheidg. Entscheidg. Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	etwas höher	⇔	i.d.R. höher (Erfahrung)	gleich
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	mittel	↗	hoch	eher gering (⇒ Selbstorg.)
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	mittel	↗	hoch	mittel (⇒ Selbstorg.)
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	gering bis mittel	⇔	mittel	mittel
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	⇔	hoch	mittel

Abb. 6-1: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im eigenen Bereich

Bei der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen (vgl. Abb. 6-2) fällt zunächst auf, daß die massive Stärkung der direkten gegenüber den indirekten Bereichen hier eine Abkehr von tayloristischen Prinzipien vermuten läßt - wobei allerdings in Kapitel 6.1.1 aufgezeigt wurde, daß sich teilweise die strikte Trennung von direkten und indirekten Aufgaben nun innerhalb der Arbeitsstrukturen wiederfindet. Die verstärkte Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in Optimierungsaktivitäten bei neuen Managementkonzepten unterscheidet sich von traditionellen Strukturen ebenso wie die vor allem bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten verankerte Einbin-

14 Erkennbare Tendenzen; Basis sind die empirischen Ergebnisse bei dezentraleren Strukturen, denen in den Studien eine zunehmende Bedeutung beigemessen wurde (Legende: ⬆: große Unterschiede in den Studien; Tendenzen: ↗ zunehmend, ⇔ gleichbleibend, ↘ abnehmend).

derung in Planung und Zielbildung sowie die Beteiligung an bereichsübergreifenden Aktivitäten.

	Tayloristische Strukturen		Lean Management	Umfassendes Qualitätsmanagement
	Einschätzung	Tendenz ¹⁵		
Stellung im Gesamtunternehmen				
○ gegenüber indirekten Bereichen (IB): <ul style="list-style-type: none"> - disziplinar. Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne MA - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	nein teilweise ja (6%) teilweise nein eher schwach	↔ ↘ ↔ ↔ ↔ offen	nein nein teilweise nein teilweise stark	nein nein teilweise nein teilweise stark
○ gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten <ul style="list-style-type: none"> - Eingriffsmöglichkeiten des Vorgesetzten in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch Vorgesetzten - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch Vorges. - tendenzielle Position der BFK gegenüber Vorgesetzten 	hoch teilweise teilweise eher schwach	↔ ↔ ↔ ↔	mittel teilweise teilweise mittel	gering teilweise keine offen
○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> - Einbindung in Planungs- und Zielbildungsaktivitäten - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	gering gering gering	offen offen offen	gering hoch gering	hoch hoch hoch

Abb. 6-2: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

Letztlich wird hier nochmals deutlich, daß im Vergleich zu tayloristischen Strukturen vor allem umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte tiefgreifende Veränderungen in der Stellung der betrieblichen Führungskräfte erfordern.

Die Gegenüberstellung der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte im Zuge der Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung (vgl. Abb. 3-23, S. 136) sowie bei neuen Managementkonzepten (vgl. Abb. 4-13, S. 208) macht deutlich, daß die Si-

¹⁵ Siehe Fußnote 14, Seite 424

herstellung des Produktionsflusses sowohl bei tayloristischen Strukturen als auch bei Lean Management dominiert. Die personenbezogenen Kompetenzen der Führungskräfte werden bei Lean Management gestärkt, während bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten die Loslösung von operativen Führungsaufgaben zugunsten einer Selbstorganisation deutlich wird. Auch bei den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte besteht damit eine größere Verbindung der tayloristischen Strukturen zu Lean Management als umfassendem Qualitätsmanagement.

Die bei der Gegenüberstellung von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei tayloristischen Strukturen und neuen Managementkonzepten angemerkten Aspekte gelten analog für die von den Managementkonzepten favorisierten Formen permanenter Gruppenarbeit, so daß hier auf einen weiteren Vergleich verzichtet wird.

6.2.1.2 Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei umfassendem Qualitätsmanagement - Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung

Im Gegensatz zu Lean Management, dessen Auswirkungen als Managementkonzept nicht in empirischen Studien betrachtet wurde, weil sich die Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte neben der kontinuierlichen Verbesserung und der Leistungsverdichtung vor allem auf die Einführung von Gruppenarbeit beschränken, ist bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten eine Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung möglich. Dabei ist zu berücksichtigen, daß - wie in Kapitel 5.2 deutlich wurde - umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte in den betrachteten Unternehmen bisher nur ansatzweise realisiert wurden. Daher steht bei der folgenden Gegenüberstellung weniger die Frage im Vordergrund, ob die in Kapitel 4 skizzierten Anforderungen umgesetzt wurden, sondern vielmehr, ob die bisher beobachteten Entwicklungen zukünftig eine stärkere Umsetzung vermuten lassen.

Hinsichtlich der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich zeigt sich, daß die bei umfassendem Qualitätsmanagement propagierte Selbstorganisation noch kaum realisiert wird (vgl. Abb. 6-3). Die Führungskräfte besitzen in ihrem Bereich noch immer einen Großteil der Kompetenzen, sind zentraler Ansprechpartner für Bereichs-externe und weitgehend für die Ergebnisse verantwortlich.

Stellung im eigenen Arbeitsbereich:	Konzeption (Kap. 4.1.3.4)	Umsetzung (Kap. 5.2)
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	bedingt (⇒ Selbstorg.)	überwiegend
- 'eigene' Autorität	mittel	mittel bis hoch
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	mittel	hoch
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	mittel	gering bis mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	mittel	mittel bis hoch
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering (⇒ Selbstorg.)	mittel (⇒ Mitarb.)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Untergebenen	gleich	etwas höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	eher gering (⇒ Selbstorg.)	eher hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	mittel (⇒ Selbstorg.)	eher hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	mittel	hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	mittel	mittel bis hoch

Abb. 6-3: Vergleichende Betrachtung der Stellung im eigenen Arbeitsbereich bei umfassendem Qualitätsmanagement

Auch die Rolle der betrieblichen Führungskräfte als Vermittler zwischen Management und ausführender Ebene besitzt weiterhin eine hohe Bedeutung. Damit ähnelt die Stellung der Führungskräfte im eigenen Bereich eher der traditionellen Meisterrolle in tayloristischen Strukturen, was auch durch die kaum in Richtung verstärkter Selbstorganisation modifizierten Arbeitsstrukturen bedingt ist. Anzeichen für eine Veränderung der Stellung im eigenen Bereich in Richtung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte lassen sich höchstens in dem zunehmend partizipativen Führungsverhalten finden, wobei die damit verbundenen Grenzen ohne parallele strukturelle Veränderungen oben schon angesprochen wurden (vgl. Kap. 6.1.2).

Bei der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen wurden die Anforderungen hinsichtlich des Verhältnisses zu den indirekten Bereichen weitgehend erfüllt. Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten wurde in den empirischen Erhebungen nicht betrachtet, so daß hierzu keine Aussagen möglich sind. Häufig propagiert, aber kaum umgesetzt wurde bisher die Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten. Damit wird letztlich dem Anspruch des umfassenden Qualitätsmanagements, die betrieb-

lichen Führungskräfte stärker bereichsübergreifend einzusetzen und die Abstimmung innerhalb der Arbeitsstrukturen vor allem durch Selbstorganisation zu verwirklichen, in der praktischen Umsetzung kaum genüge getan. Vielmehr verdeutlicht auch dieser Vergleich, daß die betrieblichen Führungskräfte weiterhin vor allem in ihrem eigenen Bereich agieren und dort - trotz ansatzweiser Delegation von Kompetenzen und eines partizipativen Führungsstils - für die Ergebnisse voll verantwortlich sind.

Diese Einschätzung wird durch eine Gegenüberstellung der Aufgaben und hier vor allem der Funktion 'Sicherstellung des Produktionsflusses' weiter untermauert (vgl. Abb. 6-4). Auch die geringe Bedeutung sonstiger, außerhalb der traditionellen Meisterfunktionen liegender Tätigkeiten weist eindeutig in die Richtung einer starken Dominanz bereichsbezogener Aufgaben.

Aufgabenfelder	Konzeption (Kap. 4.1.3.4)			Umsetzung (Kap. 5.2)		
	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung	Art der Ausführung	Zeitbedarf	Bedeutung
Personalführung	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung/Entscheidung	eher hoch	hoch
Qualitätssicherung	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung/Entscheidung	eher hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	Mitwirkung	mittel	gering	Entscheidung	hoch	hoch
Verwaltungstätigkeiten	offen			Mitwirkung	eher gering	eher gering
Besprechungen	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung	eher gering	eher gering
Technische Fragestellungen	Mitwirkung	offen		Mitwirkung	eher gering	eher gering
Überwachung von Betriebsmitteln	Entscheidung	offen		Mitwirkung	gering	mittel
Sonstige Tätigkeiten	Mitwirkung	hoch	hoch	Mitwirkung	gering	gering

Abb. 6-4: Vergleich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei umfassendem Qualitätsmanagement

6.2.1.3 Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei permanenter Gruppenarbeit - Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung

Analog zum umfassenden Qualitätsmanagement lassen sich auch bei den verschiedenen Ansätzen zu permanenter Gruppenarbeit die Konzeption und die Umsetzung gegenüberstellen. Dabei sind hinsichtlich der konzeptionellen Grundüberlegungen Fertigungsteams mit Lean Management und teilautonome Arbeitsgruppen mit umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten verbunden.

Die Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich zeigt u.a. große Übereinstimmungen zwischen der Bewertung bei 'Lean Management' (vgl. Abb. 4-11, S. 205), klassischen Fertigungsteams (vgl. Abb. 4-25, S. 264) sowie dem Szenario des 'klassischen Meisters' (vgl. Abb. 5-85, S. 404), falls dieser über eine geringe 'eigene' Autorität verfügt.¹⁶ Diese Kombination läßt auf eine 'stimmige' Gruppenarbeitskonzeption bzw. 'reine' Konstellation schließen. In Abb. 6-5 werden weitere Möglichkeiten skizziert und damit Hinweise auf 'reine' oder 'unreine' Konstellationen gegeben. Das Szenario 'Gruppenleiter' korrespondiert dabei mit der Rolle der betrieblichen Führungskraft als Intrapreneur, wobei hier die Verantwortung bedingt durch die geringe Führungsspanne in der Regel stark abgeschwächt ist.

Bei der Stellung im Gesamtunternehmen ergeben sich bezüglich des Verhältnisses zu den indirekten Bereichen erwartungsgemäß hohe Überschneidungen. Ähnliches gilt in abgeschwächter Form auch für die Stellung gegenüber dem direkten Vorgesetzten, da sich hier sowohl bei den Konzepten als auch deren Umsetzung der (angestrebte) Hierarchieabbau bemerkbar macht und damit der Vorgesetzte nur selten genügenden Einblick in die direkte Produktion besitzt, um unmittelbar einzugreifen.¹⁷ Hinsichtlich der bereichsübergreifenden Aktivitäten wird durchgängig die hohe Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in den Optimierungsprozeß betont. Auch hier entspricht der 'klassische Meister' am ehesten den Anforderungen des Lean Managements bzw. den damit verknüpften Fertigungsteams. Der Anspruch des umfassenden Qualitätsmanagements einer hohen Einbindung der betrieblichen Führungskräfte läßt sich am ehesten mit der Rolle als 'Coach' der Gruppen verbinden, weil ansonsten hierzu keine Zeit verbleibt.

Bei der Aufgabenverteilung der betrieblichen Führungskräfte entsprechen die Ergebnisse der vergleichenden Betrachtung weitgehend denjenigen bei der Stellung. Die Einschätzungen zu Lean Management, klassischen und modifizierten Fertigungsteams und dem 'klassischen Meister' stimmen weitgehend überein. Dabei ist die betriebliche Führungskraft im Rahmen von Lean Management und klassischen Fertigungsteams noch stärker mit der Sicherstellung des Produktionsflusses befaßt als der in der praktischen Umset-

16 Eine geringe 'eigene' Autorität ist z.B. bei einer Dominanz der Systemsteuerung (z.B. Fließband) gegeben.

17 Dabei ist zu berücksichtigen, daß der klassische Lean Management-Ansatz mit einer hohen hierarchischen Differenzierung bisher in Deutschland nicht zu beobachten war und daher als 'Überbau' der Fertigungsteams hier nicht berücksichtigt wird.

zung beobachtete 'klassische Meister'. Letzterer übt allerdings weniger sonstige, nicht unmittelbar bereichsbezogene Funktionen aus wie bei modifizierten Fertigungsteams. Die Aufgaben des 'Gruppenleiters' ähneln denjenigen des Intrapreneurs, wobei der 'Gruppenleiter' sich stärker auf die unmittelbare Produktion konzentriert. Die Aufgaben des 'Coachs' stimmen weitgehend mit der Konzeption der modifizierten teilautonomen Arbeitsgruppen überein, reichen aber nicht an die Anforderungen des klassischen Ansatzes heran.

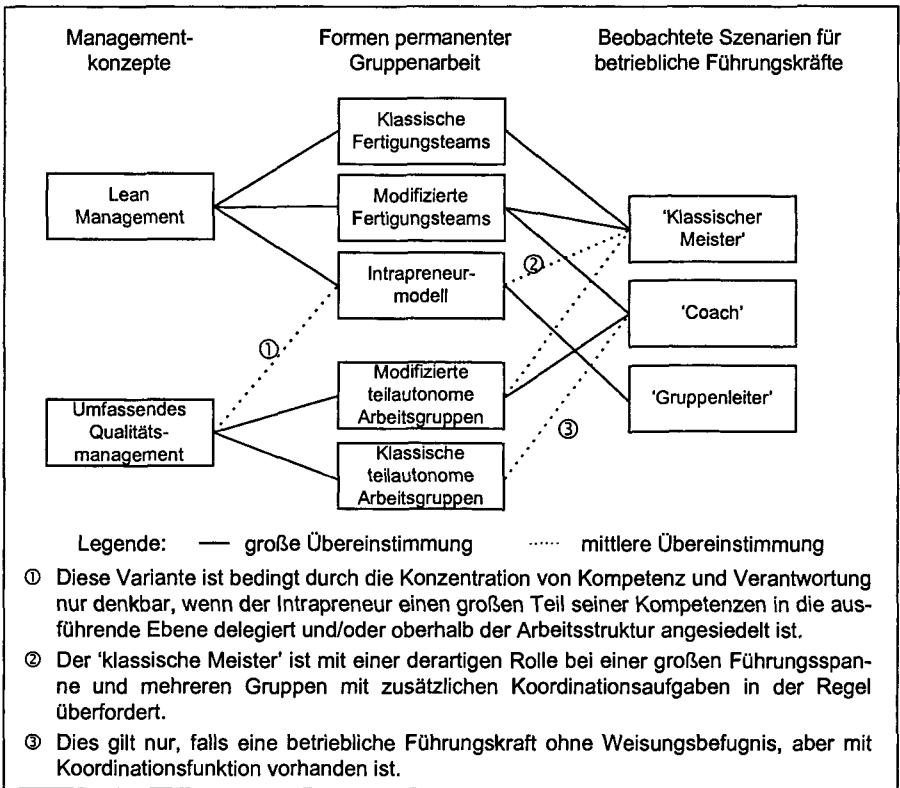


Abb. 6-5: Zusammenhang verschiedener Faktoren bezogen auf die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich

Schließlich wird damit deutlich, daß sich derzeit die bestehenden Formen permanenter Gruppenarbeit und damit auch die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte enger an Ansätze des Lean Management bzw. der Fertigungsteams anlehnen. Ein Hauptgrund hierfür ist darin zu sehen, daß derartige Ansätze kaum Modifikationen der Arbeitsstrukturen und damit einen geringeren Aufwand für die Einführung erfordern.

6.2.1.4 Empirische Ergebnisse versus theoretische Konzepte - Parallelität bei tayloristischen und 'neuen' Arbeitsstrukturen?

In den Studien zu tayloristischen Arbeitsstrukturen hat sich immer wieder gezeigt, daß die jeweils zugrunde liegenden Fragestellungen durch die empirischen Ergebnisse nicht vollständig geklärt werden konnten. Am deutlichsten wird dies daran, daß die Stellung der Meister anhand objektiver Kriterien (technische Komplexität der Produktion, Eingriffsrechte der indirekten Bereiche, ...) zwar als immer schwächer werdend erkannt wurde, sich dies aber auf die Dominanz der Meister im direkten Produktionsbereich nicht in entsprechendem Maße auswirkte. Die Veränderungen waren demnach für die Meister in der Regel deutlich geringer als dies aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen zu erwarten war (vgl. Kap. 3.7.1). Eine ähnliche Situation ist offensichtlich auch bei aktuellen Studien anzutreffen, denn sowohl bei den empirischen Untersuchungen zu umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten als auch zu permanenter Gruppenarbeit wurde - trotz der bevorzugten Auswahl 'innovativer' Unternehmen - am häufigsten eine weitgehende Beibehaltung der bisherigen Position der betrieblichen Führungskräfte bzw. des Meisters beobachtet (Szenario 'klassischer Meister').

In Verbindung mit den obigen Überlegungen (vgl. Kap. 6.1.1), daß den Anforderungen an die betrieblichen Führungskräfte zum Teil 'fiktive' Arbeitsstrukturen zugrunde liegen, die der realen Umsetzung weit voraus sind oder in der angenommenen Ausprägung nie verwirklicht werden, sind Parallelen der Studien zu tayloristischen Strukturen und zu aktuellen Entwicklungen feststellbar. Die Veränderungen der Rahmenbedingungen, sei es die Auslagerung von bisherigen Funktionen der Meister in indirekte Bereiche, die Zentralisierung der Fertigungssteuerung oder die Bildung permanenter Arbeitsgruppen, führten bisher immer nur zu begrenzten Anpassungen der Stellung der betrieblichen Führungskräfte. Eine Erklärung hierfür liefert vor allem die Studie von DURAND und TORRAINE, in der die kompensatorische Rolle der Meister zwischen den Mitarbeitern (als soziale Gruppe) und der Organisation hervorgehoben wird (vgl. Kap. 3.6.1). Während die 'Stärke' der Organisation (Detaillierung übergeordneter Steuerung, Leistungsüberwachung, Belohnungs- und Sanktionssysteme, ...) durch Entscheidungen des Managements festgelegt und damit relativ konstant ist, hängt die 'Stärke' der Mitarbeitergruppe von vielfältigen, vor allem 'weichen' Faktoren ab. Das sich daraus ergebende, nicht planbare 'Kompensationserfordernis' kann offensichtlich nach vorherrschender Meinung in den Unternehmen durch eine Führungskraft 'vor Ort' und hier den 'klassischen Meister' am besten erfüllt werden.

Damit erscheinen zwei Gründe für die fehlende Übereinstimmung der aus veränderten Rahmenbedingungen abgeleiteten Modifikationen der Stellung und der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte mit den empirisch nachweisbaren Veränderungen maßgebend:

- Neuerungen werden nicht in dem erwarteten Maße umgesetzt, so daß zwangsläufig auch die Auswirkungen auf die betrieblichen Führungskräfte begrenzt bleiben (vgl. Kap. 6.1.1).

- Die Anpassung der formalen Rahmenbedingungen an die situativen Verhältnisse, die vor allem durch die Mitarbeitergruppe geprägt werden, ist mit der bestehenden Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte nach Einschätzung der direkt Beteiligten (Mitarbeiter der ausführenden Ebene, betriebliche Führungskräfte, Mittleres Management im Produktionsbereich) mit genügender Effektivität auszuführen. Damit besteht trotz zum Teil anderslautender konzeptioneller Vorgaben keine große Motivation zu einschneidenden Veränderungen, so daß häufig die weitestmögliche Beibehaltung des Status Quo angestrebt wird.¹⁸

6.2.2 Nutzen von Szenarien der Meisterentwicklung

In verschiedenen in Kapitel 5 betrachteten empirischen Studien wurden als ein Ergebnis Szenarien bzw. Leitbilder für die zukünftige Entwicklung der betrieblichen Führungskräfte dargelegt, die implizit auch neuen Managementkonzepten zugrunde liegen. Hinsichtlich der Verbreitung bei der praktischen Umsetzung dominieren dabei durchgängig Leitbilder, die sich weitgehend an der bisherigen Rolle der Meister orientierten. Daher ist hier die Frage zu stellen, inwiefern derartige Modelle für die aktuelle Diskussion hilfreich sind, zumal auch außerhalb wissenschaftlicher Forschung Vorstellungen des 'Meisters der Zukunft' propagiert werden:

„Es zirkulieren auf dem Markt der Begriffe inzwischen eine große Anzahl neuer Rollenbilder und Funktionszuschreibungen, deren Unübersichtlichkeit sowohl bei Meistern als auch beim Orientierung suchenden Management erneut Verunsicherung auslösen muß. Abgesehen davon sind die marktschreierisch angebotenen Ratschläge über notwendige Veränderungen der Meisterrolle häufig expertokratische 'Visionen', die von der Vorstellung geleitet scheinen, der Meister brauche nur neu programmiert zu werden.“¹⁹

Der Gefahr, vor allem die betrieblichen Führungskräfte selbst durch zum Teil wenig fundierte und nicht umsetzbare Entwürfe ihrer zukünftigen Rolle zu verunsichern, stehen auch Vorteile empirisch fundierter Leitbilder gegenüber: Sie tragen dazu bei, einerseits zukünftige Gemeinsamkeiten bei der Stellung und den Aufgaben zu verdeutlichen,²⁰

18 Dieser Sachverhalt wurde schon bei den Experimenten zur Industriellen Demokratie in den 60er Jahren beobachtet (vgl. Emery, F.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, Bern 1982, S. 168), ohne allerdings bei aktuellen Umsetzungsbestrebungen berücksichtigt zu werden (vgl. dazu auch Kap. 4.2.5.3).

19 Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle, in: Arbeit, 5. Jg. (1996), Heft 3, S. 319

20 „Wenn aber der Meister als zentrale Figur der deutschen Industrie und als Bezugsgrundlage vielfältiger betrieblicher Organisationslösungen überleben soll, dann muß ein gewisses Mindestmaß an Gemeinsamkeiten zwischen den Meistern der verschiedenen Betriebe und Branchen erhalten bleiben oder auch auf veränderter Grundlage neu entstehen; Gemeinsamkeiten, mit denen natürlich einzelbetriebliche Spezifika zu verbinden sind“ (Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 19).

andererseits 'stimmige' Kombinationen von Arbeitsstruktur und Rolle der betrieblichen Führungskräfte als Anhaltspunkte für die praktische Umsetzung aufzuzeigen. Damit sind fundierte Szenarien ein wertvolles Hilfsmittel sowohl für die praktische Umsetzung neuer Arbeitsstrukturen als auch Ausgangspunkte weiterer wissenschaftlicher Forschungsarbeit.

Generell kritisch ist bei der Entwicklung von Szenarien, daß sie jeweils nur einen begrenzten Ausschnitt der vielfältigen Einflußfaktoren berücksichtigen können, d.h. in dieser Arbeit vor allem die Arbeitsstruktur. Die damit verbundene Gefahr einer fehlerhaften Einschätzung ist bezüglich der zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte insofern relativ gering, weil in verschiedenen Studien mit divergierenden Forschungsansätzen weitgehend übereinstimmende Ergebnisse zu verzeichnen sind und sich auch die daraus abgeleiteten Szenarien stark ähneln. Vor diesem Hintergrund ist es zweckmäßig, bei der Einschätzung der zukünftigen Stellung und Aufgaben in den nächsten Kapiteln auf Szenarien als Ausgangspunkt zurückzugreifen, zumal die aktuellen empirischen Ergebnisse keine andere annehmbare Möglichkeit zulassen.

6.2.3 Einschätzung der zukünftigen Stellung und Aufgaben betrieblicher Führungskräfte

Die Zusammenfassung aktueller Entwicklungen bei Arbeits- und Führungsstrukturen (vgl. Kap. 6.1) sowie die vergleichende Betrachtung der Ergebnisse zur Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte hat gezeigt, daß die in Kap. 5.3.5 abgeleiteten Szenarien - der 'klassische Meister', der 'Coach' und der 'Gruppenleiter' - auch im Kontext der anderen Analysebausteine ihre Relevanz behalten.

Der 'Coach' und der 'Gruppenleiter' haben dabei vor allem als spezifische Rolle bei permanenter Gruppenarbeit ihre Berechtigung. Der 'Coach' als Typus der zukünftigen betrieblichen Führungskraft setzt ein hohes Maß als Selbstorganisation voraus und bleibt damit offensichtlich auf wenige Ausnahmefälle begrenzt. Auch der 'Gruppenleiter' ist, sofern er sich in der spezifischen Umsetzung deutlich vom 'klassischen Meister' mit stark reduzierter Führungsspanne unterscheidet, bisher kaum zu beobachten, und es sind keine Anzeichen erkennbar, die auf eine weite Verbreitung schließen lassen. Der 'Intrapreneur' als 'Unternehmer im Unternehmen' war in den empirischen Studien bei den betrieblichen Führungskräften nicht zu beobachten, und es ist nicht zu erwarten, daß eine mit derart hohen Kompetenzen ausgestattete Position auf der Ebene der Arbeitsstrukturen im direkten Produktionsbereich²¹ häufig implementiert wird.²²

21 In indirekten Bereichen ist dies eher denkbar, weil diese verstärkt eine Dienstleistungsfunktion wahrnehmen (sollen), die zum Teil auch eine Auftragsakquisition außerhalb des Unternehmens einschließt.

22 Zwar diskutiert, aber kaum praktisch erprobt wurden bisher Ansätze, in denen die Ebene der betrieblichen Führungskräfte durch Teams gebildet wird. Die einzelnen Teammitglieder spezialisieren sich auf verschiedene Aufgabenfelder (vgl. z.B. Frieling, E.: Ist die Meisterposition noch zukunftsträchtig?, in: PRISMA - Industriekommunikation (Hrsg.): Das Comeback der Meister,

Als einziges Szenario ist derzeit der 'klassische Meister' auf breiter Basis vorstellbar. Bestehende Arbeitsstrukturen und (informelle) Hierarchien bleiben weitgehend erhalten. Der 'klassische Meister' ist damit gleichermaßen in gruppenorientierten und in einzelarbeitsplatzorientierten Strukturen denkbar, zumal die Rolle der Gruppensprecher zunehmend den früheren Vorarbeitern entspricht und diese primäre Kontaktpersonen der betrieblichen Führungskräfte in ihren Bereichen sind. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich daher auf den Ansatzpunkt des 'klassischen Meisters', zumal dieses Szenario der zukünftigen betrieblichen Führungskraft derzeit am weitesten verbreitet ist und im Kontext der skizzierten Rahmenbedingungen und der mittelfristig als gering zu erwartenden Veränderungen der Arbeitsstrukturen auch in der absehbaren Zukunft dominiert.

Zu berücksichtigen ist bei einer Prognose der zukünftigen Stellung der betrieblichen Führungskräfte, daß sicherlich Teilaspekte des 'Coachs' (u.a. die verstärkte Beratung der Mitarbeiter) oder auch des 'Gruppenleiters' und des 'Intrapreneurs' (vor allem die verstärkte Kostenverantwortung und die Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen) fallweise einbezogen werden und damit die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte beeinflussen. Insofern ist es selbstverständlich, daß die folgenden Ausführungen keine Einschätzung *der* (einzig möglichen) Stellung und Aufgaben *der* zukünftigen betrieblichen Führungskraft ist, sondern derzeit erkennbare Tendenzen unter Bezugnahme auf die bisherige Entwicklung aufgreift.

6.2.3.1 Zukünftige Stellung der betrieblichen Führungskräfte - erkennbare Tendenzen

Zur Beschreibung der zur erwartenden zukünftigen Stellung werden die letzten betrachtete Entwicklungsstufe tayloristischer Strukturen (Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung) unter Einbeziehung der in den diesbezüglichen Studien geäußerten Entwicklungstendenzen und die Stellung des 'klassischen Meisters' gegenübergestellt.

□ Stellung im eigenen Bereich

Bei der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich zeigt sich das Szenario des 'klassischen Meisters' in einigen Fällen als Fortführung der bei den jüngsten Studien mit tayloristischen Strukturen deutlich gewordenen Tendenzen (vgl. Abb. 6-6). Dies betrifft vor allem den Dispositionsspielraum, die Kompetenzen in Personalfragen

Tagungsband einer Fachtagung am 20./21.06.1994, Bad Boll, Stuttgart 1994, S. 17). Damit wird auf Forderungen nach einer gruppenorientierten Primärorganisation auf allen Hierarchieebenen eingegangen, um die Schnittstellenproblematik der betrieblichen Führungskräfte als Vorgesetzte von Arbeitsgruppen und gleichzeitig Mitglied einer traditionellen Linienhierarchie zu vermeiden. Dabei zeigen sich deutliche Parallelen zu TAYLORS Funktionsmeistersystem (vgl. Kap. 3.2.1.2), auf das in der praktischen Umsetzung u.a. die Auslagerung von Funktionen des Meisters in indirekte Bereiche zurückgeht.

sowie insgesamt den Umfang und die Relation von Kompetenzen und Verantwortung. Bedingt durch den Abbau externer Eingriffsmöglichkeiten (Abbau indirekter Bereiche und von Hierarchieebenen) sind die betrieblichen Führungskräfte wieder stärker als zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne gefragt und treten damit augenscheinlich den Mitarbeitern vorwiegend als Unteres Management gegenüber. Die Bedeutung der Vermittlerfunktion geht dadurch entgegen den Erwartungen eher zurück. Als hoch ist - wiederum bedingt durch den Abbau externer Eingriffsmöglichkeiten und kaum realisierter formaler Delegation - die Ergebnisverantwortung der betrieblichen Führungskräfte einzustufen. In Verbindung mit einer geringen 'eigenen' Autorität, die vor allem bei geringer technischer teilautonomie vorhanden ist, kann damit ein Mißverhältnis von Verantwortung und Kompetenzen entstehen, das auf Dauer nicht tragfähig ist.²³ Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte als 'Alleinverantwortliche' wird damit letztlich nur vordergründig aufgewertet.

Merkmale der Stellung:	Tayloristische Strukturen	Einschätzung	Tendenz²⁴	'Klassischer Meister'
- zentraler Ansprechpartner für Bereichsexterne	bedingt	↔		ja
- 'eigene' Autorität	gering	↗		offen
- Bedeutung der Vermittlerfunktion	hoch	↔		mittel
- Dispositionsspielraum (mehr als 1 Woche)	gering	↔		gering
- Dispositionsspielraum (bis 1 Woche)	gering	↔		gering - mittel
- Dispositionsspielraum (bis 1 Tag)	gering	↗		gering (⇒ Gruppe)
- Personalfragen <ul style="list-style-type: none"> • Einstellung/Entlassung • Entlohnung, Beförderung u.a. • Belohnungen/Sanktionen • Personalentwicklung 	Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung Mitwirkung	↔ ↔ ↔ ↔		Mitwirkung Mitw./Entsch. Mitw./Entsch. Mitwirkung
- fachliche Qualifikation gegenüber Unterebenen	etwas höher	↔		i.d.R. höher
- Verantwortung für quantitative Ergebnisse	mittel	↗		hoch
- Verantwortung für qualitative Ergebnisse	mittel	↗		hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Verantwortung	hoch	↔		hoch
- Gesamtbetrachtung: Höhe der Kompetenzen	gering	↗		mittel

Abb. 6-6: Stellung im eigenen Arbeitsbereich

²³ Dieser Zustand entspricht einer Rolle als 'Verschleißteil' (vgl. Kap. 5.3.2.7.1) oder dem 'Dilemmatypus' (vgl. Kap. 5.3.2.8).

²⁴ Siehe Fußnote 14, Seite 424

Dagegen ist bei hoher 'eigener' Autorität, die z.B. durch Dezentralisierung von Steuerungskompetenzen in die Arbeitsstrukturen realisiert wird, der Eindruck einer Stärkung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte, der in vielen empirischen Studien vermittelt wird, gerechtfertigt. Dies wird dadurch gestützt, daß durch fehlende klare Regelungen zur formalen Delegation der Vorgesetzte hier großen Ermessensspielraum hat, um auch dem Anspruch einer partizipativen Führung gerecht zu werden. Im Hinblick auf die bedeutsame soziale Stellung der betrieblichen Führungskraft ist damit vor allem die Frage von Bedeutung, inwiefern diese einen partizipativen Führungsstil verwirklichen und die durchgängig beobachtete Leistungsverdichtung als äußere Notwendigkeit und nicht als eigene Willkür vermitteln kann. Gleiches gilt für die Funktion der betrieblichen Führungskraft als Verantwortliche für die kontinuierliche Verbesserung bzw. bereichsbezogene Rationalisierung. Um diese Funktion auszuüben, ist ebenso wie zur Wahrnehmung der 'eigenen' Autorität ein angemessenes fachlich-methodisches Wissen erforderlich.²⁵

□ Stellung im Gesamtunternehmen

Im Vergleich zur Stellung betrieblicher Führungskräfte in tayloristischen Strukturen (Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung) ist diejenige des 'klassischen Meisters' im Gesamtunternehmen wesentlich stärker (vgl. Abb. 6-7; dies gilt gleichermaßen für alle Szenarien der zukünftigen Rolle der betrieblichen Führungskräfte). Hier kommen die veränderten Beziehungen zwischen Linie und indirekten Bereichen und geringeren Eingriffsmöglichkeiten des direkten Vorgesetzten zum Tragen. Daraus resultiert auf der betriebsorganisatorischen Ebene zunächst eine Abkehr von tayloristischen Prinzipien, allerdings bleibt offen, ob nicht andere Steuerungsmechanismen der Produktionssteuerung an die Stelle der indirekten Bereiche treten und damit einer Stärkung der Stellung der betrieblichen Führungskraft im Gesamtunternehmen entgegenwirken.

Die Einbindung der betrieblichen Führungskräfte in bereichsübergreifende Aktivitäten bleibt - mit Ausnahme von Optimierungsaktivitäten - augenscheinlich auch zukünftig eher gering, zumal der 'klassische Meister' hier schon eine 'Positivauslese' der Unternehmen repräsentiert. Bei tayloristisch orientierten Strukturen ist eine übergreifende Einbindung der betrieblichen Führungskräfte nicht vorgesehen, und die empirischen Ergebnisse in Kapitel 5 zeigen nur sehr schwache Tendenzen in diese Richtung. Damit ist mittelfristig kaum zu erwarten, daß die betrieblichen Führungskräfte in größerem Maße bereichsübergreifend tätig sind, wie dies in neuen Managementkonzepten und verschiedenen Konzeptionen einer neuen Meisterrolle zum Teil propagiert wird.²⁶

25 Dies ist zudem Voraussetzung für eine gewisse fachliche Autorität, die sich nicht auf Detailwissen, sondern auf einen Überblick hinsichtlich der technischen Abläufe innerhalb des eigenen Bereiches und bereichsübergreifend erstreckt.

26 Dies bezieht sich nicht auf die vereinzelte Mitwirkung besonders qualifizierter betrieblicher Führungskräfte, sondern auf eine systematische Integration ins 'Tagesgeschäft'.

Merkmale der Stellung:	Tayloristische Strukturen		'Klassischer Meister'
	Einschätzung	Tendenz ²⁷	
<ul style="list-style-type: none"> ○ gegenüber indirekten Bereichen (IB): - disziplinarische Weisungsbefugnis der IB - fachliche Weisungsbefugnis der IB - mittelbare bzw. faktische Weisungsbefugnis der IB - Durchgriff der IB auf einzelne Mitarbeiter - Zugriff der BFK auf IB-Mitarbeiter - tendenzielle Position der BFK gegenüber IB 	nein teilweise ja (♦*) teilweise nein eher schwach	⇔ ↘ ⇔ ⇔ ⇔ offen	nein nein teilweise nein teilweise stark
<ul style="list-style-type: none"> ○ gegenüber unmittelbarem Vorgesetzten (V) - Eingriffsmöglichkeiten des V in die Produktion - Übernahme von Personalaufgaben durch V - Übernahme von technisch/organisatorischen Aufgaben durch V - tendenzielle Position der BFK gegenüber V 	ja teilweise teilweise eher schwach	⇔ ⇔ ⇔ offen	gering keine teilweise stark
<ul style="list-style-type: none"> ○ bei bereichsübergreifenden Aktivitäten - Einbindung in Planungs- und Zielbildung - Einbindung in Optimierungsaktivitäten - Einbindung in unternehmensweite Aktivitäten 	gering gering gering	offen offen offen	mittel hoch gering - mittel

Abb. 6-7: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen

6.2.3.2 Zukünftige Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte - erkennbare Tendenzen

Im Gegensatz zur Stellung, wo der 'klassische Meister' als Leitbild der zukünftigen betrieblichen Führungskraft zumindest in Teilen als Fortführung der Tendenzen bei tayloristischen Strukturen gesehen werden kann, zeigen sich bei den Aufgaben deutliche Unterschiede. Der Zeitbedarf für Personalführungsaufgaben wurde in den Studien zur Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung höher eingeschätzt als beim 'klassischen Meister' (vgl. Abb. 6-8). Dies hängt einerseits mit der abnehmenden Vermittlerrolle der betrieblichen Führungskräfte zusammen, die zukünftig stärker als Unteres Management fungieren, andererseits kann zumindest ein Teil der operativen Führungsaufgaben an die Gruppensprecher delegiert werden.²⁸ Bei Beibehaltung von

27 Siehe Fußnote 14, Seite 424

28 Ob die Gruppensprecher in Führungsfragen eine stärkere Entlastung für die betrieblichen Führungskräfte bringen als die klassischen Vorarbeiter, wurde in den betrachteten empirischen Studien nicht behandelt.

Einzelarbeit ist dagegen auch zukünftig ein hoher Zeitaufwand für Personalführungsaufgaben zu erwarten. Der verstärkte Aufwand für Qualitätssicherungsaufgaben ist einerseits auf den Abbau indirekter Bereiche und die damit verbundene Re-Integration der Verantwortung für die Qualitätskontrolle und andererseits auf einen Mehraufwand durch die Zertifizierung des Qualitätsmanagements nach DIN EN ISO 900x zurückzuführen. Insofern ist auch hier weiterhin ein hoher Zeitbedarf zu erwarten. Weitgehend offen sind die Kompetenzen (Mitwirkung oder Entscheidung) und der Zeitbedarf der betrieblichen Führungskräfte bei ihren Bereich betreffenden technischen Fragestellungen. Damit verknüpft sind in der Regel die zeitlichen Ressourcen für sonstige Tätigkeiten, die sich aber in den meisten Fällen auf den eigenen Bereich beziehen (z.B. Einbindung in die Qualifizierung der Mitarbeiter oder Mitwirkung bei Qualitätsförderungsmaßnahmen).

Letztlich kann die betriebliche Führungskraft ihre Aufgaben vor allem bedingt durch die geringe formale Delegation innerhalb der Arbeitsstrukturen im Vergleich zu tayloristischen Strukturen stärker beeinflussen. Vor allem die Delegation im Feld 'Sicherstellung des Produktionsflusses' als weiterhin dominante Aufgabe beeinflusst in starkem Maße die zeitlichen Ressourcen für technische Fragestellungen sowie zusätzliche Tätigkeiten, die als fachlich-methodisch anspruchsvoll gelten und sich damit sowohl auf die Stellung im eigenen Bereich als auch im Gesamtunternehmen positiv auswirken. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das Ausmaß der Delegation nicht allein von der betrieblichen Führungskraft als Person, sondern auch von den Mitarbeitern der ausführenden Ebene (u.a. deren Fähigkeit und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme) und sonstigen Rahmenbedingungen abhängt (z.B. 'eigene' Autorität, 'Fehlerkultur').

Aufgabenfelder	Tayloristische Strukturen ²⁹						'Klassischer Meister'		
	Art der Aus-führung	T.	Zeit-bedarf	T.	Bede--tung	T.	Art der Ausführung	Zeit-bedarf	Bede-ung
Personalführung	Mitwirkg.	⇔	hoch	⇔	hoch	⇔	Entscheidg.	mittel	hoch
Qualitätssicherung	Mitwirkg.		mittel		mittel		Entscheidg.	hoch	hoch
Sicherstellung des Produktionsflusses	Ent-scheidg.	⇔	hoch	↗	hoch	↗	Entscheidg.	mittel	hoch
Verwaltungstätig-keiten	Mit-wirkung	⇔	eher gering	⇔	mittel	⇔	Mitwirkung	gering	mittel
Besprechungen	Mitwirkg.		mittel		mittel		Entscheidg.	mittel	mittel
Technische Fragestellungen	Mitwirkg., Ent-scheidg.	↘	gering bis hoch (6*)	⇔	gering bis hoch (6*)	⇔	Mitwirkung	offen	mittel (hoch)
Überwachung von Betriebsmitteln	Mitwirkg., Ent-scheidg.	⇔	hoch	⇔	hoch	⇔	Entscheidg.	mittel	hoch
Sonstige Tätigkeiten	Mit-wirkung		gering		eher gering		Mitwirkung	gering (mittel)	mittel

Abb. 6-8: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte

29 T.: Tendenz; siehe dazu Fußnote 14, Seite 424

Die häufig thematisierte Aufgabe der Verantwortung für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß läßt sich mittelfristig hinsichtlich des erforderlichen Aufwandes nur schwer abschätzen. Offen ist dabei vor allem, ob es sich hier um eine dauerhafte Tätigkeit handelt oder ein zeitlich begrenztes Programm, das nach der Beseitigung der 'größten Probleme' und damit der Abschöpfung der vordergründigen Rationalisierungspotentiale beendet ist oder 'einschläft'.

6.3 Konsequenzen der Veränderungen für den Meister als bisherige betriebliche Führungskraft

Nachdem zuvor die Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte unabhängig von deren Qualifikation und beruflichem Werdegang betrachtet wurde, stellt sich nun die Frage, inwiefern die Meister, welche bisher den größten Teil dieser Positionen im direkten Produktionsbereich besetzten und auch derzeit noch innehaben, hierfür auch zukünftig geeignet sind. Dazu werden die in Kapitel 2.2.2 skizzierte Unterscheidung des Meisters als Qualifikationstypus und als Arbeitstypus aufgegriffen und hierzu Perspektiven aufgezeigt. In diesem Zusammenhang sind auch derzeit diskutierte Qualifizierungsmaßnahmen für Meister von Bedeutung.

6.3.1 Perspektiven des Meisters als Arbeitstypus

Die Perspektiven des Arbeitstypus 'Meister' werden anhand der in Kapitel 2.2.2.1 angeführten wesentlichen Kennzeichen betrachtet: die Zwischenposition des Meisters in der Hierarchie, der Meister als zentrales Element bestehender Strukturen und der berufliche Werdegang des Meisters als Aufsteiger mit Facharbeiterausbildung.

Die Zwischenposition des Meisters an der Schnittstelle zwischen Management und ausführender Ebene ist auch zukünftig erforderlich.³⁰ Dabei verliert allerdings die im Zuge der Entwicklung tayloristischer Strukturen immer wichtiger gewordene Vermittlerfunktion an Bedeutung, was auch auf die verringerten Eingriffsmöglichkeiten indirekter Bereiche und der Vorgesetzten des Meisters zurückzuführen ist. Demgegenüber verstärkt sich die Bedeutung der betrieblichen Führungskraft für die Produktion, weil die Verantwortung stärker auf sie konzentriert wird. Der Meister wird damit im Vergleich zu einer durch die Eingriffe der indirekten Bereiche geprägten Produktion noch stärker zu deren zentralem Element - vorausgesetzt, er enthält im Vergleich zu tayloristischen Strukturen eine höhere 'eigene' Autorität.

30 Vgl. Kapitel 5; „In der Fläche wird man an der Schnittstelle zwischen Hierarchie und Produktion ohne eine vermittelnde Person, die - wenn auch ungleich - auf beiden Schultern trägt, nicht auskommen“ (Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 29).

Damit fungiert der Meister zukünftig verstärkt als Unteres Management, was auch die Tendenzen hin zum Vertreter der Unternehmensinteressen in verschiedenen empirischen Studien belegen. Dennoch ist er für die Zwischenposition bedingt durch seinen Werdegang und der dadurch in der Regel hohen Akzeptanz bei den Mitarbeitern weiterhin geeignet. Dem steht allerdings das Problem gegenüber, als häufig einzige nicht akademisch ausgebildete Führungsebene die erforderliche Akzeptanz beim Management zu finden.

Noch weiter ausgeprägt als bisher wird zukünftig die Position eines Meisters Endpunkt der vertikalen Karriereentwicklung für Facharbeiter sein, weil durch den Hierarchieabbau (fast) keine übergeordneten Positionen mehr mit Mitarbeitern ohne akademische Ausbildung besetzt werden. Auch Karrieremöglichkeiten in indirekten Bereichen sind für die Meister durch den dortigen Personalabbau kaum noch vorhanden, bzw. sie sind durch die schwache Position dieser Bereiche unattraktiv. Damit verbleiben vor allem horizontale Karrieremöglichkeiten innerhalb der direkten Produktion als Alternative. Die Forderung einer erhöhten Mobilität betrifft damit - zumindest innerbetrieblich - auch die Meister. Zudem kann dies dem verbreiteten und nicht immer unberechtigten Vorwurf des 'Innovationshemmnisses' Meister, der nur auf den eigenen Bereich und die Beibehaltung des Status Quo fixiert ist, entgegenwirken und durch die Erweiterung des Erfahrungshorizontes zur verstärkten Einbindung der Meister in übergreifende Fragestellungen beitragen.³¹

Kritisch zu hinterfragen sind Tendenzen in den Unternehmen, die Bezeichnung des Meisters durch andere zu ersetzen (z.B. Fertigungsgruppenleiter, Manager der ersten Ebene, Koordinator). Damit wird zwar einerseits die Offenheit dieser Position für verschiedene Qualifikationstypen und der (angebliche) Rollenwandel verdeutlicht, andererseits gefährdet dies den „gemeinsamen Kern von Meister-Kompetenz und Meister-Tätigkeit.“³² Neubenennungen der Meisterposition können daher, wenn sie sich auf breiter Basis durchsetzen und nicht wie bisher auf wenige Unternehmen beschränkt bleiben, langfristig zu einer Verwässerung des Meisters als Arbeitstypus führen.³³

6.3.2 Perspektiven des Meisters als Qualifikationstypus

Die prinzipielle Eignung des Industriemeisters, auch in Zukunft als betriebliche Führungskraft tätig zu sein, steht derzeit - bedingt durch die erwarteten relativ geringen Veränderungen von Stellung und Aufgaben und unter der Voraussetzung adäquater Quali-

31 Hierzu wurde von BAYER schon 1985 ein Job Rotation für Meister vorgeschlagen, was in der aktuellen Qualifizierungsdiskussion (vgl. Kap. 6.3.3) wieder aufgegriffen wird (vgl. Bayer, H.: Meister in der Industrie, Heidelberg 1985, S. 27).

32 Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 597

33 Vgl. dazu auch Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 29; Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 597

zierungsmaßnahmen - kaum zur Disposition.³⁴ Die Frage hinsichtlich der Perspektiven des Qualifikationstypus '(Industrie-)Meister' konzentriert sich daher zwangsläufig darauf, welche Vor- und Nachteile er gegenüber möglichen Konkurrenten um die Position der betrieblichen Führungskraft besitzt.

FRIELING sieht als Vorteile von Ingenieuren als Hauptkonkurrenten des Industriemeisters die stärkere Managementorientierung in deren Ausbildung sowie Schwächen vieler Meister bei akademisch orientierten Tätigkeiten (z.B. Berichte erstellen, Präsentationen vorbereiten und durchführen), bei EDV-Kenntnissen sowie dem Umgang mit anderen Managementebenen.³⁵ Er räumt aber ein, daß unter den derzeitigen Anforderungen „weiterbildungsbereite IHK-Meister ebenfalls eine mittelfristige Existenzberechtigung“³⁶ haben.

Nachteilig wirkt sich aus der Perspektive der Industriemeister das derzeitige Überangebot an Ingenieuren und das damit teilweise zu beobachtende Bemühen der Unternehmen, sich kostengünstig eine 'Ingenieurreserve' zu sichern, aus. Zudem ist ein gewisser Anreiz für Unternehmen unverkennbar, für eine vergleichbare Entlohnung formal höher qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. Allerdings ist der konkrete Einsatz von Ingenieuren als betriebliche Führungskräfte außer in Hochtechnologie-Bereichen bisher kaum zu beobachten. Hier stellt sich zudem die Frage, ob der (mögliche) Qualifikationsvorsprung der Ingenieure³⁷ in den angeführten Bereichen genügend Relevanz besitzt, um die Vorteile des Industriemeisters zu kompensieren, z.B. deren größere praktische Erfahrung in der Produktion und größere Nähe zu den Mitarbeitern.

Ein weiterer Vorteil der Industriemeister ist, daß ihre Ausbildung und ihr beruflicher Werdegang auf die derzeitigen und mittelfristig zu erwartenden Aufgaben wesentlich stärker zugeschnitten ist als diejenige von Technikern und Ingenieuren. Solange sich die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte nicht grundlegend verändern und damit als originäre Ingenieurstellen einzustufen sind, erscheint daher der breite Einsatz von Ingenieuren als betriebliche Führungskräfte wenig sinnvoll. Zudem wäre damit ein Verdrän-

34 Vgl. z.B. Hoffmann, T. et al.: 'Die Rolle des Meisters und des mittleren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten' aus Sicht der Verbände, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters ..., a.a.O., S. 581; zudem werden die Gründe für die zum Teil beobachtete Besetzung ehemaliger Meisterpositionen mit Ingenieuren u.a. auch von PETERIT DE LOPÉZ und KRINGS sowie BEHRENS ET AL. weniger in einer als besser empfundenen Eignung als vielmehr in der Bildung einer 'Ingenieurreserve' gesehen (vgl. Peterit de Lopéz, K.; Krings, K.: Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten ..., a.a.O., S. 165-168; Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 28).

35 Vgl. Frieling, E.: Ist die Meisterposition noch zukunftsträchtig?, a.a.O., S. 19-21

36 Ebenda, S. 23

37 Der angenommene Qualifikationsvorsprung der Ingenieure ist zu hinterfragen. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß sich die Industriemeister vorwiegend aus überdurchschnittlichen Facharbeitern rekrutieren, während Ingenieure, die sich als betriebliche Führungskraft bewerben, diesen als unterwertig empfundenen Einsatz häufig nur in Kauf nehmen, weil keine andere Anstellungsmöglichkeit gegeben ist. Hier ist zu erwarten, daß dies vorwiegend für unterdurchschnittliche Ingenieure zutrifft.

gungsprozeß über mehrere Ebenen verbunden, der von den Industriemeistern über Facharbeiter bis zu den An- und Ungelernten reicht. Ein dauerhafter unterwertiger Einsatz von Qualifikationstypen wirkt sich mittelfristig negativ auf die zugrunde liegende formale Qualifikation aus, weil die Aus- bzw. Weiterbildung an Attraktivität verliert und damit die Zahl qualifizierter Bewerber sinkt. Dieser Sachverhalt trifft gleichermaßen den verdrängenden und den verdrängten Qualifikationstypus.³⁸

Letztlich spricht damit vieles zumindest mittelfristig für eine weitere Dominanz des Industriemeisters als betriebliche Führungskraft. Dies darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, daß der Meister für seine Aufgaben entsprechend vorbereitet werden muß. Hier hat die Diskussion um neue Formen der Arbeitsorganisation (vor allem permanente Gruppenarbeit) und die damit verbundene neue Rolle der betrieblichen Führungskraft zu einer Vielzahl von Qualifizierungsaktivitäten geführt, die im nächsten Kapitel beleuchtet werden.

6.3.3 Qualifizierungsmaßnahmen für Meister - eine kritische Betrachtung

Veränderte Anforderungen an die Meister, die wesentlich stärker thematisiert als umgesetzt werden, erfordern angemessene Qualifizierungsmaßnahmen. Übereinstimmung besteht darin, daß vor allem die Industriemeisterausbildung trotz Modifikationen immer noch vorwiegend fachlich orientiert ist und daher durch zusätzliche Weiterbildungsaktivitäten ergänzt werden muß.³⁹ Im folgenden werden derzeit diskutierte Ziele, Inhalte und Methoden der Qualifizierung von Meistern aufgeführt und vor allem hinsichtlich der Ergebnisse dieser Arbeit hinterfragt.

6.3.3.1 Ziele, Inhalte und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen für Meister

Die Ziele und damit verbunden die Inhalte von Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich häufig an den vermuteten zukünftigen Anforderungen an die betrieblichen Führungskräfte. So wurden beispielsweise in einem Entwurf von 1992 für einen Rahmenstoffplan 'Industriemeister Metall' bedingt durch neue Managementkonzepte und veränderte Rahmenbedingungen folgende Anforderungen genannt:⁴⁰

-
- 38 Vgl. dazu auch Kädtler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 599 und Fischer, J.: Der Meister - ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main 1993, S. 377
- 39 Vgl. z.B. Scholz, D.: Befindet sich die Weiterbildung zum Industriemeister in einer Sackgasse?, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin 1989, S. 14-15 u. S. 21; Münch, J.: Der Meisterberuf im Wandel, Beitrag zum Kongreß 'Der Meister in der Lean Production' am 16./17.09.1992, Nürtingen 1992, o.S.
- 40 Vgl. DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Entwurf für einen Rahmenstoffplan 'Industriemeister Metall', Bonn 1992, o.S.; ähnlich z.B. Grün, J.: Lean Production und Gruppenarbeit: Qualifizierung vor Ort ist gefordert, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 2, S. 97; Regnet, E.; Schackmann, V.: Überlegungen zur Führungskraft der Zukunft, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Führung von

- Umgang mit wachsendem Grad an Selbstorganisation;
- Teamfähigkeit;
- Zusammenarbeit mit Spezialisten und deren Einsatz;
- fachübergreifende Qualifikationen und fachspezifische Kompetenz;
- Beurteilen betriebswirtschaftlicher Zusammenhänge;
- Qualitätssicherung und konsequenter Einsatz für den Umweltschutz;
- ständige Bereitschaft zur Weiterbildung.

Zum Teil werden dabei extrem hohe Ansprüche an die Meister gestellt. Dies wird u.a. bei den Anforderungen an die Fortbildung zum Industriemeister im Rahmen des Verbundprojektes 'Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperte) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten' deutlich:

„Es geht darum, auf der Basis hoher technischer und betriebswirtschaftlicher Fachkompetenz durch Einüben und Reflektieren der kooperativen Lösung konkreter betrieblicher Problemstellungen Handlungskompetenz in Form von Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz aufzubauen. Dazu ist die Organisation erfahrungsorientierter, teilweise selbstgesteuerter Lernprozesse genauso wichtig wie die Aufnahme neuer Lerninhalte (Qualitätsmanagement, neue Arbeitsorganisationsformen, Moderationstechnik etc.) in die Meisterausbildung. [...] Trotzdem könnte eine solche, öffentlich organisierte und abgesicherte, aber ausschließlich an betrieblichen Interessen orientierte Ausbildung noch zu kurz greifen, wenn sie nicht durch Lehr-/Lerninhalte komplettiert wird, die einerseits Elemente einer demokratischen und sozialen Grundbildung enthalten und sich andererseits auch an den individuellen und die jeweilige betriebliche Situation transzendierenden Interessen der werdenden Industriemeister orientieren. Solche Lerninhalte könnten z.B. auf die Möglichkeit der Gründung eines eigenen Betriebs oder eine bessere Befähigung zum persönlichen 'Turbulenz-' bzw. Krisenmanagement abzielen [...]

Weiterbildungskonzepte für Industriemeister sollten an der beschriebenen Neuorientierung für die Meisterfortbildung anknüpfen und Handlungsorientierung in den Mittelpunkt stellen. Dabei erscheint es wichtiger, bei der Reflexion der täglichen Erfahrungen der Meister anzusetzen als bezuglose Weiterbildungen z.B. in Sozialkompetenz durch betriebsferne Referenten zu verordnen. Auch in Zukunft wird allerdings die auf den jeweiligen Arbeitsbereich focussierte neuorientierte Weiterbildung - sei es nun in bezug auf neue computerunter-

Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 54-55; Wunderer, R.; Haubensack, M.: Der Industriemeister - Unternehmer, Teammanager oder Personalverantwortlicher? in: Personalwirtschaft, 15. Jg. (1988), Heft 1, S. 28; Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept - Kritische Analyse - Praktische Lösungsansätze, Wiesbaden 1994, S. 125

stützte Fertigungsverfahren oder neue Normen oder Regeln (z.B. ISO 9000 oder Öko-Audit) - ihren wichtigen Stellenwert behalten.“⁴¹

Auch in den Unternehmen werden derart hohe Anforderungen an die zukünftigen Meister und damit deren Qualifizierung gestellt, wie u.a. Abb. 5-5 (S. 283) oder diverse Qualifizierungsprogramme⁴² verdeutlichen.

Für die Qualifizierung der betrieblichen Führungskräfte werden vielfältige Methoden vorgeschlagen, in denen u.a. unternehmensinterne und -externe Qualifizierung, Qualifizierung 'on the job' und 'off the job' mit Orientierung an Alltagssituationen oder ein kontinuierlicher Qualifizierungsprozeß statt einmaliger Qualifizierung enthalten sind⁴³ (vgl. dazu auch Abb. 6-9). Daneben werden flankierende Maßnahmen empfohlen:⁴⁴

- systematisches Coaching der Meister während der Umsetzung der Qualifizierungsinhalte durch erfahrene inner- oder außerbetriebliche Trainer;
- Beratung durch Gleichgestellte z.B. im Rahmen von regelmäßigen und (zu Beginn) moderierten Erfahrungsaustauschtreffen für Meister;
- regelmäßige Rückmeldungen über die Wahrnehmung des Führungsverhaltens durch Mitarbeiter und Kollegen, z.B. durch Befragung der Mitarbeiter;
- Überprüfung bestehender Programme der Aus-, Fort- und Weiterbildung, inwieweit sie die Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie die Flexibilität der betrieblichen Führungskräfte fördern;
- Förderung der Meister durch Hospitation in anderen Bereichen, Mitarbeit in Projekt- oder Problemlösungsgruppen, Beteiligung an Umstrukturierungen u.a.;
- regelmäßige 'Job-Rotation' von Meistern, wodurch Verhaltensänderungen erleichtert sowie ein besseres Verständnis für die gesamte Produktion und eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Bereichen erreicht werden;
- Verankerung bzw. stärkere Gewichtung von Personalführung in den Beurteilungs- und Belohnungsinstrumenten und -systemen.

41 Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 598-599

42 Vgl. z.B. Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister in der Lean Production, Duisburg 1995, S. 18-33; Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 1), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 17

43 Vgl. z.B. Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969, S. 218-219 oder Frackmann, M.; Lehmkuhl, K.: Weiterbildung für Lean Management, in: WSI-Mitteilungen, 46. Jg. (1993), Heft 2, S. 69

44 Vgl. Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995, S. 201-202 und Hofmann, K.: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management - Eine Fallstudie, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 128-130; ähnlich bei Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 52-54; Grün, J.; Dorando, M.: Coaching mit Meistern, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 11, S. 932-936

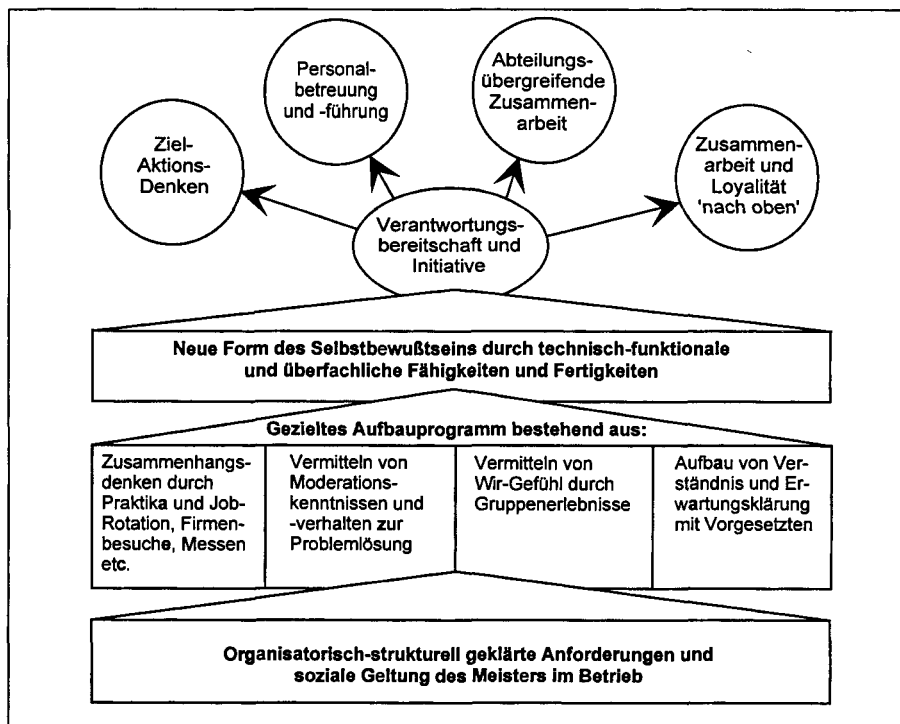


Abb. 6-9: Beispielhafte Grundkonzeption eines Förderprogramms für Meister⁴⁵

Besondere Bedeutung kommt bei den Qualifizierungsmaßnahmen zwangsläufig der Umsetzung in der betrieblichen Praxis, d.h. vor allem bei der Leitung des Meisterbereiches zu. Vor diesem Hintergrund ist die individuelle Begleitung der Meister als wichtiger Qualifizierungsbestandteil unbedingt erforderlich. Damit verknüpft ist die Berücksichtigung der spezifischen Situation des einzelnen Meisters und dessen Einbindung in die Qualifizierungsplanung.⁴⁶

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird bei der Grundidee deutlich, den Meister als 'Prozeßbegleiter' zu qualifizieren (vgl. Kap. 4.2.6.2). Hier werden gezielt Fähigkeiten zur Eigeninitiative und der aktiven Initiierung und Begleitung von Veränderungen gefördert. Allerdings besteht auch dabei die Gefahr, die Meister für Arbeitsstrukturen zu qualifizieren, die nicht oder nur in stark abgeschwächter Form realisiert werden. Hinzu kommt bei derart umfangreichen Maßnahmen das Risiko einer Überforderung der Meister. Vor die-

45 Abbildung aus: Bayer, H.: Meister in der Industrie, a.a.O., S. 52

46 Vgl. u.a. Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle, a.a.O., S. 334; Hofmann, K.: Führungsspanne ..., a.a.O. S. 224

sem Hintergrund werden im nächsten Kapitel Anforderungen an Qualifizierungsaktivitäten zusammenfassend formuliert.

6.3.3.2 Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen

Im vorangegangenen kurzen Überblick zu Zielen, Inhalten und Methoden von Qualifizierungsmaßnahmen für Meister wurde - ohne eine Bewertung einzelner Konzepte vorzunehmen - deutlich, daß derartigen Maßnahmen zumindest in der Diskussion eine große Bedeutung beigemessen wird.⁴⁷ Die damit formulierten Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung der Meister werfen allerdings u.a. folgende Fragen auf:

- Können die Meister (oder auch alle anderen Mitarbeiter) den sehr hohen Ansprüchen gerecht werden?
- Können derart grundlegende Veränderungen der Qualifikation und des Verhaltens von den Betroffenen bewältigt oder vielmehr erst mit einem Personal- oder 'Generationswechsel' realisiert werden?⁴⁸
- Wie ist die Vielfalt der geforderten Qualifizierungsmaßnahmen mit begrenzten Ressourcen (zeitlich, finanziell) erfolgreich durchzuführen?
- Sind die formulierten Anforderungen für die Meister praktisch erkennbar, so daß diese einerseits den Sinn der Qualifizierungsmaßnahmen erkennen und andererseits die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten auch umsetzen zu können, d.h., berücksichtigen Ziele und Inhalte der Qualifizierungsmaßnahmen die aktuelle Situation des Unternehmens?⁴⁹

Diese Fragen müssen im Vorfeld der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt werden, um einerseits eine Überforderung der Meister zu vermeiden und andererseits den Erfolg nicht durch unrealistische und nicht situationsadäquate Zielsetzungen zu gefährden. In Anbetracht der bisher kaum zu beobachtenden formalen Änderungen der Arbeitsstrukturen scheint es ratsam, zunächst die Meister zum Ausnutzen der vorhandenen Spielräume im Sinne einer Delegation von Kompetenzen und Verantwortung zu qualifizieren und bei der Umsetzung zu begleiten, anstatt 'neue' Arbeitsstrukturen pau-

47 Die praktische qualitative und quantitative Umsetzung sowie der Erfolg der Maßnahmen soll an dieser Stelle nicht beurteilt werden.

48 Vgl. dazu u.a. Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 217 u. S. 221-222; Büch, H.: Der Meister in Betrieb und Verwaltung - Arbeitssituation und berufliche Entwicklung, in: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Düsseldorf 1987, S. 27

49 So muß beispielsweise der Sinn von Qualifizierungsmaßnahmen, die einen partizipativen Führungsstil fördern sollen, durch die in Unternehmen beobachtete Tatsache hinterfragt werden, daß derzeit vor allem managementorientierte Meister als erfolgreich betrachtet werden (vgl. Kap. 5.3.5.1).

schal als Basis zu sehen. Daneben sind folgende Forderungen an Qualifizierungsmaßnahmen für die Meister zu stellen:⁵⁰

- Qualifizierung zur aktiven Beteiligung am Unternehmensgeschehen (z.B. Förderung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses oder Delegation von Aufgaben);
- realistische Einschätzung der Qualifizierbarkeit zur Vermeidung von Überforderung;⁵¹
- strukturiertes Vorgehen bei Planung, Durchführung und Evaluation der Qualifizierungsmaßnahmen;⁵²
- Überzeugung der Meister von der Notwendigkeit der Qualifizierungsmaßnahmen, um deren Motivation zu fördern;⁵³
- Sicherstellung einer direkten Umsetzbarkeit der Qualifizierungsinhalte mit Unterstützung des Transfers in die betriebliche Praxis.⁵⁴

Auch bei Qualifizierungsinitiativen für Meister besteht eine Gefahr darin, von falschen Voraussetzungen bezüglich der zukünftigen Rolle auszugehen. Die strukturellen Rahmenbedingungen wurden in vielen Unternehmen nicht oder kaum verändert und sind von der immer wieder thematisierten Selbstorganisation weit entfernt. Damit fehlt der äußere Druck für die Meister, aber auch die Voraussetzungen seitens der Unternehmen, um die Qualifizierungsinhalte erfolgreich umzusetzen.

50 Wichtige Anforderungen an Qualifizierungsmaßnahmen für die Meister wurden schon in den 20er Jahren - einer Zeit, die bezüglich der Diskussion um neue Strukturen und die Meisterebene vielfältige Parallelen mit der derzeitigen Situation besitzt (vgl. Kap. 3.2) - thematisiert: die Werksleitung muß von der Möglichkeit und Notwendigkeit der Meisterschulung überzeugt sein; die Kenntnis der psychologischen Faktoren (Untergebene, Kollegen, Selbsterkenntnis) ist Voraussetzung der Diskussion über betriebsinterne fachliche Fragen; die Motivation zur Qualifizierung ist nicht durch finanzielle Anreize, sondern durch Anerkennung und Unterstützung, z.B. durch Beteiligung der Betriebsleitung an der Qualifizierungsmaßnahme zu fördern (vgl. Lutz, H.R.: Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933, S. 28).

51 Diese Gefahr besteht vor allem bei Anforderungen, die sich stark an den Intrapreneur anlehnen (vgl. z.B. Kap. 5.3.2.8 sowie Deutschmann, C. et al.: Veränderungen der Rolle des Managements ..., a.a.O., S. 446-448).

52 Vgl. z.B. Frieling, E.; Wächter, J.: Lean Management und Qualifizierung, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, a.a.O. S. 146; Heidack, C.: Qualifikation und Qualität - Effektivität der kooperativen Selbstqualifikation als geistig-soziale Wertschöpfung, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 87; Eicker, A. et al.: Der Meister als Prozeßbegleiter, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 144-180

53 Dies erfordert zunächst eine strukturierte Analyse des Qualifizierungsbedarfs, in welche die betroffenen betrieblichen Führungskräfte einzubeziehen sind. Zudem ist zu berücksichtigen, daß Qualifizierungsmaßnahmen Defizite des Status Quo implizieren, für die sich die Meister (mit) verantwortlich fühlen und daher mit Widerstand reagieren können (vgl. Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister?, in: Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. (1984), Heft 1, S. 47; Surface, J.R.: Resistance to Training: Foreman Training Program, in: Harvard Business Review, 32. Jg. (1954), Heft 2, S. 74)

54 Vgl. z.B. Frackmann, M.; Lehmkuhl, K.: Weiterbildung ..., a.a.O., S. 68

Für einzelne Meister können sich die derzeitigen, in vielen Fällen verspätet angelaufenen und zur 'Schadensbegrenzung' eingesetzten 'Qualifizierungswellen' zu einer Bedrohung ihrer Position als betriebliche Führungskraft entwickeln. Die Qualifizierung der betrieblichen Führungskräfte wurde zwar als kritischer Erfolgsfaktor für die Einführung neuer Arbeitsstrukturen erkannt, allerdings mit der Konsequenz, daß diesbezügliche Maßnahmen zum Teil als 'Allheilmittel' gesehen und in deren Wirkung illusorische Erwartungen gesetzt werden.⁵⁵ Zudem besteht die Gefahr, daß durch die Fokussierung auf Qualifizierungsaktivitäten weitere Faktoren, die für die bisher halbherzige bzw. mangelhafte Umsetzung der propagierten neuen Formen der Arbeitsorganisation verantwortlich sind, kaum noch Beachtung finden. Letztlich kann damit der Meister zum 'Sündenbock' für weitgehend unverschuldete Mißerfolge werden.

Vor diesem Hintergrund sind die derzeitigen umfangreichen Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel, den Meister gleichzeitig zum 'perfekten' Ingenieur, Psychologen und Betriebswirt zu machen, für dessen Zukunft als Arbeits- und Qualifikationstypus zumindest ambivalent. Die Wahrscheinlichkeit einer Überforderung vieler Meister ist sehr groß. Dies erinnert an TAYLOR, der in Hinblick auf ähnlich hohe Erwartungen an die Meister formulierte:

„Sollte jemand gefunden werden, der alle diese [zur Erfüllung der Meisteraufgaben notwendigen] Eigenschaften hat, soll man ihn nicht zum Meister, sondern zum Direktor machen.“⁵⁶

Die Konsequenz dieser Feststellung bestand für TAYLOR darin, originäre Meisterfunktionen auf verschiedene Stellen zu verteilen. Hier könnten sich Entwicklungen aus den 20er Jahren in ähnlicher Form wiederholen.

6.4 Schlußfolgerungen

Bei der in den vorhergehenden Kapiteln vorgenommenen Zusammenführung der Ergebnisse der drei Analysebausteine wurden schon einige Erkenntnisse präzisiert, die zur Beantwortung der eingangs (vgl. Kap. 1) gestellten Forschungsfragen beitragen. Bei den Schlußfolgerungen aus den Ergebnissen der Arbeit ist zunächst zu reflektieren, inwiefern der Ansatzpunkt, sich auf die Arbeitsstrukturen als Einflußfaktor auf die Stellung und die Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte zu konzentrieren, im Zuge einer Ex post-Betrachtung angemessen war. Danach stehen die verschiedenen Forschungsfragen im Vordergrund, bevor schließlich weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt wird.

55 Vgl. Kapitel 5.3 sowie u.a. Petereit de López, K. et al.: Meister im Prozeß der Unternehmensentwicklung, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern ..., a.a.O., S. 19

56 Taylor, F.W.: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, Berlin 1912, S. 47

6.4.1 Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte als Resultat der Arbeitsstruktur - Reflexion des Ausgangspunktes

Die empirischen Ergebnisse lassen durchgängig darauf schließen, daß der Schwerpunkt der Tätigkeiten der betrieblichen Führungskräfte weiterhin vor allem im eigenen Bereich liegt. Die Arbeitsstrukturen mit den Dimensionen Arbeitsteilung, Koordination, Formalisierung und Konfiguration liefern damit den formalen Rahmen, innerhalb dessen sich die betrieblichen Führungskräfte bewegen können. Dabei werden sowohl der Handlungsspielraum bei den bereichsinternen Funktionen (z.B. Delegation von Aufgaben) als auch die zeitlichen Ressourcen für die Wahrnehmung bereichsübergreifender Aufgaben vor allem durch die Arbeitsstrukturen geprägt.

An dieser Stelle ist jedoch nochmals darauf hinzuweisen, daß die Arbeitsstrukturen zwar den formalen Handlungsrahmen für die betrieblichen Führungskräfte bilden, aber in der Praxis bei der Festlegung von Stellung und Aufgaben nur selten ausreichend berücksichtigt werden. Gerade im Zuge größerer Umstrukturierungen scheint hier die soziale Stellung (vgl. Kap. 2.2.3.1) der bisherigen Meister entscheidend zu sein, was auch durch die beschränkte Rationalität von Managemententscheidungen⁵⁷ bedingt ist.⁵⁸ Dies wurde in den meisten empirischen Studien sowohl zu tayloristischen Strukturen als auch zu aktuellen Entwicklungen deutlich. So kommen beispielsweise KÄDTLER ET AL. zu folgendem Resumée:

„Die einzelnen Studien der Verbundpartner haben eine breite Palette betrieblicher Konstellationen eingefangen und dabei vor allem auch die Bedeutung gezeigt, die neben den vermeintlich harten Fakten wie Branche, Technik, Betriebsgröße, Qualifikationsstruktur, Marktverhältnisse usw. solchen vermeintlich weichen, zumindest aber schwerer greifbaren zukommt wie Betriebskulturen, betrieblichen Akteurskonstellationen, Leitbildern, Vertrauens- und Anerkennungsverhältnissen, vor allem aber dem Prozeß der Umstrukturierung selbst. Gegenüber vermeintlich aus den 'hard facts' abzuleitenden richtigen Lösungen wie gegenüber den konzeptionellen Blaupausen betrieblicher Restrukturierung gewinnt der praktische Umsetzungsprozeß in Verbindung mit jenen 'weichen' Faktoren ein für die schließlichen Resultate entscheidendes Gewicht.“⁵⁹

57 Vgl. dazu u.a. auch Friedmann, A.: Managementstrategien und Technologie: Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses, in: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle, Berlin 1987, S. 106 oder Ortmann, G.: Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: Bergstermann, H.; Brandherm-Böhmker, R. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß, Bonn 1990, S. 100; Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München, Mering 1995, S. 39

58 Damit ist eine große Gefahr für die bisherigen Meister verbunden. Obwohl sie vor dem Hintergrund der realisierten Arbeitsstrukturen weiterhin als betriebliche Führungskräfte benötigt werden, kann das Management eine rational nicht begründbare Entscheidung zur Abschaffung dieser Ebene treffen. Selbst wenn die Unternehmen, wie zum Teil in empirischen Studien deutlich wurde (vgl. Kap. 5.3.2.7.2), im Nachhinein eine untere Führungsebene mit gleichen Befugnissen wie die früheren Meister wieder einrichten, wird diese Positionen kaum mit den ehemaligen Meistern besetzt, sofern diese überhaupt noch im Unternehmen tätig sind.

59 Kädler, J. et al.: Zusammenfassung, ..., a.a.O., S. 587

Dieser Einfluß der 'weichen' Faktoren auf die Rolle der betrieblichen Führungskräfte wurde vor allem in industriesoziologischen Untersuchungen⁶⁰ im Rahmen von Fallstudien beleuchtet, so daß sich deren Ergebnisse und die hier im Zuge der Konzentration auf die Arbeitsstrukturen erarbeiteten Erkenntnisse ergänzen. Damit trägt der gewählte Ansatzpunkt dazu bei, die aktuelle Forschung zu bereichern, zumal durch den interdisziplinären Charakter auch die Ergebnisse der einschlägigen Studien anderer Wissenschaftsdisziplinen ausreichend Berücksichtigung finden.

6.4.2 Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die gestellten Forschungsfragen

Die eingangs gestellten Forschungsfragen bezogen sich auf die Arbeitsstrukturen als Einflußfaktor auf die Rolle der betrieblichen Führungskräfte, aktuelle Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsstrukturen und darauf aufbauend und deren Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte.

Der Einfluß der Arbeitsstrukturen auf die betrieblichen Führungskräfte wurde zuvor schon thematisiert, so daß im folgenden zunächst die Frage nach aktuellen Entwicklungen bei den Arbeitsstrukturen im Vordergrund steht. Hier bestehen zwei bisher - zumindest in der Einschätzung in den Unternehmen - nur schwer zu vereinbarende Anforderungen, die sich sowohl bei den Rahmenbedingungen als auch den damit in Verbindung stehenden neuen Managementkonzepten zeigen.⁶¹

1. Selbstregulation, Wertewandel, höhere Qualifikation und Ansprüche an die Arbeit;
2. erforderliche Produktivitätserhöhungen, Leistungsverdichtung u.a. durch Personalabbau.

Die vor allem bei umfassendem Qualitätsmanagement propagierten Arbeitsstrukturen orientieren sich eher an den unter 1. genannten Anforderungen, während in der betrieblichen Umsetzung der zweite Punkt dominiert. Forderungen nach einer starken Dezentralisation von Kompetenzen und Verantwortung auf die ausführende Ebene und der damit verbundenen Selbstorganisation wird kaum nachgekommen. Dies gilt auch für viele Konzepte permanenter Gruppenarbeit, bei denen keine wesentlichen Veränderungen der Arbeitsstruktur zu beobachten waren. Sowohl die bisherige Arbeitsteilung als auch die Koordinationsinstrumentarien und die Konfiguration (Gruppensprecher ersetzt Vorarbeiter) wurden häufig nur geringfügig modifiziert.

60 Vgl. vor allem Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer ..., a.a.O.; Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, a.a.O.; Faust, M. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München 1994

61 Daß zwischen beiden Anforderungsgruppen kein Widerspruch bestehen muß, wird zwar auch in der Konzeption permanenter Gruppenarbeit auf Managementebene gesehen, kommt allerdings in der Umsetzung auf der ausführenden Ebene oft nicht zum Tragen.

Wie in Kapitel 6.1.1 schon zusammenfassend aufgeführt wurde, können die derzeitigen Arbeitsstrukturen kaum als stringente Umsetzung neuer Managementkonzepte bezeichnet werden. Es sind jedoch wesentlich stärkere Übereinstimmungen mit Lean Management als mit umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten erkennbar. Dies ist vor allem auf die folgenden Sachverhalte zurückzuführen:

- Bei Lean Management steht die direkte Produktion im Vordergrund der Betrachtung. Konkrete Anforderungen an die Arbeitsstrukturen werden von vielen Autoren beschrieben, auch wenn dabei das stark differierende Verständnis des Ansatzes offenbar wird.
- Die Arbeitsstrukturen des Lean Management zeigen wesentlich größere Übereinstimmungen mit bisherigen tayloristischen Strukturen.
- Die 'Vermeidung von Verschwendung' als Ansatzpunkt für Rationalisierungsmaßnahmen mit unmittelbaren und kurzfristigen Auswirkungen auf die Produktivität gilt derzeit in vielen Unternehmen als erfolgversprechender als eine verstärkte Selbstorganisation, bei der das Management einen 'Vertrauensvorschuß' gewähren muß.
- Die Arbeitsstrukturen und auch die Rolle der betrieblichen Führungskräfte werden bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten bisher kaum konkret thematisiert. Vielmehr ist eine Übertragung der zugrundeliegenden Philosophie und Prinzipien auf die ausführende Ebene erforderlich. Dies wurde bisher zumindest in den betrachteten Unternehmen nicht geleistet.

Die bisher relativ geringen Veränderungen bei den Arbeitsstrukturen führen zu ähnlichen Ergebnissen bei den Forschungsfragen zu Auswirkungen auf die betrieblichen Führungskräfte. Auch hier ist derzeit eine stärkere Anlehnung an Lean Management zu beobachten, zumal dort die neue Rolle der betrieblichen Führungskräfte wesentlich stärker der bisherigen entspricht als bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten.

Der Schwerpunkt der Funktion der betrieblichen Führungskräfte liegt weiterhin im eigenen Bereich und in der disziplinarischen Führung innerhalb der Arbeitsstrukturen. In Verbindung mit der Re-Integration indirekter Aufgaben in die Linie und dem Abbau von Hierarchieebenen ergibt sich vordergründig eine Stärkung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte, zumal im Gegenzug selbst im Rahmen permanenter Gruppenarbeit bisher nur vereinzelt Anzeichen einer formalen Delegation von Befugnissen auf die ausführende Ebene erkennbar sind.

Die Stärkung der Stellung geht allerdings auch mit einer größeren Verantwortung einher, die nicht wie bisher mit indirekten Bereichen geteilt wird. Trotz der nur geringen Veränderungen der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte sind daher Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Zudem erfordert auch das mittelfristig dominierende Szenario des 'klassischen Meisters' als betriebliche Führungskraft von vielen derzeitigen Meistern eine Veränderung ihres Rollenverständnisses (vor allem hinsichtlich des Führungsverhaltens).

6.4.3 Weiterer Forschungsbedarf

Die Ergebnisse dieser Arbeit sowie der anderen hier betrachteten Studien machen durchgängig deutlich, daß die erwarteten massiven Veränderungen der Rolle der betrieblichen Führungskräfte bisher nur vereinzelt - vor allem in den vielfach untersuchten 'Modellunternehmen' - eingetreten sind. Auch in näherer Zukunft sind wie bei den Arbeitsstrukturen keine größeren Veränderungen zu erwarten. Vor diesem Hintergrund ist derzeit kein weiterer Forschungsbedarf zur Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei den sogenannten neuen Formen der Arbeitsorganisation erkennbar.

Demgegenüber besteht bei der Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für die bisherigen Meister ein gewisser Forschungsbedarf. Dieser darf allerdings nicht bei der Erfüllung der (angeblichen) neuen Anforderungen im Zuge veränderter Arbeitsstrukturen ansetzen. Derartige Qualifizierungsmaßnahmen können sogar - wie in Kapitel 6.3.3 angeführt wurde - zu einer Überforderung und damit Schwächung des Meister beitragen. Anders verhält es sich mit Qualifizierungskonzepten, die an der aktuellen Situation ansetzen und die betrieblichen Führungskräfte dabei unterstützen, Handlungsspielräume in den bestehenden Strukturen⁶² auszunutzen und dadurch schrittweise zu einer Veränderung beizutragen. Im Vordergrund sollte dabei der Ansatz 'Hilfe zur Selbsthilfe' stehen. Hier sind Methoden zur eigenständigen Implementierung von Veränderungen der Arbeitsstrukturen zu vermitteln, die zudem an die unternehmensspezifische 'Lerngeschwindigkeit' aller Akteure angepaßt werden können, um eine Überforderung zu vermeiden.

Außer dem skizzierten weiteren Forschungsbedarf zur Ebene der betrieblichen Führungskräfte ist es erforderlich, die Gründe für den auch in den 90er Jahren „zögerlichen Wandel der Arbeitsstrukturen“⁶³ näher zu hinterfragen. Trotz der vielfältigen Kritik an tayloristischen Strukturen dominieren diese zumindest auf der Ebene der Arbeitsstrukturen weiterhin. In den 70er und 80er Jahren waren die fehlende wirtschaftliche Notwendigkeit und der 'Humanisierungscharakter' als Argumente für die mangelnde Umsetzung von auf verstärkte Selbstorganisation ausgerichteten Arbeitsstrukturen zum Teil verständlich. Zu prüfen ist allerdings, warum dies auch derzeit unter einer klaren Priorisierung wirtschaftlicher Aspekte trotz allseitiger Forderungen in der betrieblichen Umsetzung nicht zu beobachten ist und keine Anzeichen einer Änderung dieses Zustandes erkennbar sind. Viele Unternehmen gehen offenbar weiterhin von einer generellen wirtschaftlichen Überlegenheit restriktiver Formen der Arbeitsorganisation aus. Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Solange Ansätze der Selbstorganisation auf der ausführenden Ebene kaum verwirklicht werden, sind ganzheitliche Ansätze wie umfassende Qualitätsmanagement-Konzepte nicht durchgängig auf allen Ebenen umsetzbar. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf vor allem hinsichtlich der Umsetzung auf der ausführenden Ebene. Die Forschung sollte sich allerdings nicht in allgemeinen Forderungen nach verstärkter Einbeziehung der Betroffenen oder verstärkter Qualifizierung erschöpfen, sondern konkrete, auf breiter Basis umsetzbare Konzepte entwickeln, erproben und evaluieren.

62 Ein derartiger Spielraum wurde in vielen empirischen Studien deutlich. Beispielhaft wird hier AMSLER angeführt: „Trotz organisatorisch und technisch bedingten Eingriffen [spielt] die Persönlichkeit des einzelnen Meisters eine dominierende Rolle in bezug auf Wichtigkeit und Gestaltung seiner Position ... Seine Einflußmöglichkeiten - etwas vereinfacht ausgedrückt - sind so groß wie die von ihm entwickelte Initiative“ (Amser, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, a.a.O., S. 232).

63 Schumann, M. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte ..., a.a.O., S. 47-69

7 Zusammenfassung und Ausblick

Die mit dieser Arbeit verfolgte Zielsetzung bestand darin, zukünftige Funktionen der betrieblichen Führungskräfte als unterster Ebene mit fachlicher und disziplinarischer Weisungsbefugnis in Industriebetrieben herzuleiten. Ausgangspunkt für die intensive Auseinandersetzung mit dieser Themenstellung waren einerseits die erwarteten massiven Veränderungen der Rolle der betrieblichen Führungskräfte bedingt durch verschärfte Wettbewerbsbedingungen und daraus resultierende organisatorische Veränderungen auf allen hierarchischen Ebenen und in allen Bereichen. Andererseits erforderten unklare empirische Ergebnisse zu diesem Forschungsgegenstand, die keine eindeutigen Interpretationen zuließen, eine vertiefende Analyse. Vor dem Hintergrund des vorgefundenen Standes der Forschung wurde eine explorative Vorgehensweise gewählt. Diese wird im folgenden in Verbindung mit ausgewählten Ergebnissen zusammenfassend skizziert und danach ein Ausblick auf die erwartete weitere Entwicklung gegeben. Auf eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse wird hier verzichtet und auf Kapitel 6 verwiesen.

Die Rolle der betrieblichen Führungskräfte in Industriebetrieben wird durch vielfältige Einflußfaktoren geprägt. In dieser Arbeit stehen die Arbeitsstrukturen als Feld, in dem sich der Meister als bisher dominierender Typus der betrieblichen Führungskraft bewegt, im Vordergrund. Weitere Faktoren werden vor allem bei der Betrachtung empirischer Studien berücksichtigt. Aus dem Forschungsgegenstand 'betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen' werden verschiedene Fragestellungen abgeleitet, die sich auf

- die Arbeitsstrukturen als Einflußfaktor auf betriebliche Führungskräfte,
- aktuelle Tendenzen in der Entwicklung der Arbeitsstrukturen und darauf aufbauend
- deren Konsequenzen für die betrieblichen Führungskräfte

konzentrieren. Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden im Sinne einer „empiriebasierten Exploration“¹ verschiedene Analysen durchgeführt, in die neben eigenen empirischen Studien auch fremde Untersuchungen einbezogen werden. Die Analysebausteine setzen sich mit

- der Entwicklung der Rolle betrieblicher Führungskräfte im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen,
- den theoretischen Ansätzen neuer Managementkonzepte hinsichtlich der propagierten Arbeitsstrukturen und der Rolle der betrieblichen Führungskräfte sowie
- aktuellen empirischen Untersuchungen zur Rolle der betrieblichen Führungskräfte im Kontext neuer Managementkonzepte und deren Arbeitsstrukturen

auseinander. Die Ergebnisse der drei Analysen werden abschließend zusammengeführt.

Im Vorfeld der Analysen werden in Kapitel 2 grundlegende Begriffsbestimmungen zum Forschungsgegenstand vorgenommen. Arbeitsstrukturen werden als die strukturellen

1 Vgl. dazu Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1995, S. 330

Parameter eines abgeschlossenen Bereiches einer Organisation, dessen Leiter der fachliche und disziplinarische Vorgesetzte der ausführenden Ebene ist, definiert. Zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen wird ein Kriterienraster erarbeitet, das die vier Dimensionen Arbeitsteilung, Koordination, Formalisierung und Hierarchie umfaßt und auf den direkten Produktionsbereich zugeschnitten ist. Zur näheren Charakterisierung der betrieblichen Führungskräfte dient die Unterscheidung von Stellung und Aufgaben. Die Stellung wird weiter differenziert in diejenige im eigenen Bereich sowie diejenige im Gesamtunternehmen. Die Einteilung der Aufgaben in verschiedene Tätigkeitsfelder orientiert sich an einschlägigen empirischen Studien. Als Bindeglied zwischen Arbeitsstruktur und betrieblicher Führungskraft ist die 'Führungsstruktur' zu sehen, die im Sinne einer Arbeitsdefinition die Felder personale Aspekte der Arbeitsstruktur, Autorität verschiedener Stellen, formale Delegation, institutionalisierte Formen der Mitarbeiterpartizipation, Redundanzen bei Führungsfunktionen und den Führungsstil umfaßt. Sowohl für die Führungsstruktur als auch für Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte werden analog zur Arbeitsstruktur Kriterienraster erarbeitet, anhand derer die Ergebnisse der verschiedenen Analysen verglichen werden.

Die erste Analyse umfaßt die Reflexion der Entwicklung der Rolle betrieblicher Führungskräfte im Rahmen tayloristischer Arbeitsstrukturen anhand einer Metaanalyse einschlägiger empirischer Studien unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen (Kapitel 3). Ausgehend von der traditionellen Meisterwirtschaft können als Phasen der Entwicklung tayloristischer Strukturen die Veränderungen durch Ansätze einer 'Wissenschaftlichen Betriebsführung', die Mechanisierung und Automatisierung der Fertigung sowie die Automatisierung und Zentralisierung der Fertigungssteuerung abgegrenzt werden. Vor allem die Diskussion arbeitsorganisatorischer Fragen zwischen den beiden Weltkriegen weist vielfältige Parallelen zur heutigen Situation und hier vor allem zur Diskussion um Lean Management auf:

- In vielen Unternehmen wurden Studienreisen ins Ausland durchgeführt, um augenscheinlich erfolgreichere Konzepte zu studieren und zu übertragen. Spezifische Rahmenbedingungen wurden oftmals nicht erkannt und kaum berücksichtigt.
- Die unreflektierte Übernahme von neuen Konzepten bzw. wenigen Schlagwörtern der Konzepte führte zu großen innerbetrieblichen Problemen, wobei vor allem die Meisterebene im Blickpunkt stand.
- Die Meister wurden in der Regel nicht in die sie betreffenden Änderungen eingebunden und konnten sich daher nicht entsprechend vorbereiten. Die entstehende Verunsicherung führte zu Gegenreaktionen, weswegen die Meister pauschal als konservativ sowie veränderungsunwillig und -fähig bezeichnet wurden.
- Fundierte und situationsgemäße Qualifizierungsmaßnahmen für Meister existierten nur auf dem Papier oder ansatzweise in Großbetrieben. Statt dessen wurde eine Substitution der Meister durch Höherqualifizierte propagiert.

Die damalige intensive wissenschaftliche Diskussion hatte allerdings nur geringe Auswirkungen auf die Stellung der betrieblichen Führungskräfte in den Unternehmen, und

erste Konsequenzen der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung' wurden in den meisten Unternehmen erst Jahrzehnte später spürbar. Gleiches gilt, wenn auch abgeschwächt, für die anderen Phasen tayloristischer Arbeitsstrukturen. In allen Phasen verlor der Meister als betriebliche Führungskraft an Autorität. Seine Stellung wurde zunehmend schwächer und seine Kompetenzen bei der Ausführung der Aufgaben geringer. Der Eindruck, „daß zumindest in vielen Bereichen bei fortgeschrittener Automatisierung bestimmte Tätigkeiten für die Meister künstlich reserviert bleiben,“² erscheint berechtigt. Erst im Zuge der Automatisierung der Fertigungsstrukturen wurden durch dezentrale Steuerungssysteme gegenläufige Ansätze propagiert, jedoch kaum umgesetzt. Bei den Aufgaben der Meister dominierte durchgängig die Sicherstellung des Produktionsflusses, die sich immer stärker zur technisch-organisatorischen 'Feuerwehrfunktion' entwickelte. Die Bedeutung der Personalführung stieg und hier insbesondere die Funktion des Meisters als Vermittler zwischen den Vorgaben der Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Qualitätsabteilung einerseits und der ausführenden Ebene andererseits.

Obwohl der Meister im Zuge der Entwicklung tayloristischer Arbeitsstrukturen in der wissenschaftlichen Diskussion immer wieder zur Disposition stand ('Meisterkrise'), konnte er seine Position an der Schnittstelle zwischen Management und ausführender Arbeit behaupten. Die betrachteten Studien und die einschlägige Literatur können hierzu keine vollends befriedigende Erklärung liefern. Allerdings wurden bei der Metaanalyse folgende Anhaltspunkte deutlich:

- Disziplinarische Führung vor Ort (durch betriebliche Führungskräfte) ist - zumindest in der direkten Produktion - offensichtlich sowohl für die Mitarbeiter als auch die Unternehmensleitung ('Vertreter in der Werkstatt') erforderlich. Dabei ist vor allem die Funktion des Meisters als ausgleichende Instanz (von DURAND und TORRAINE als kompensatorische Rolle bezeichnet³) von großer Bedeutung.
- Mit dem Arbeitskrafttypus des Meisters ist „ein ganzes System von Herrschaft im Industriebetrieb“⁴ verknüpft, d.h., mit dem Infragestellen der Meister ständen auch andere Ebenen zur Disposition. Trotz der immer wieder geäußerten Kritik an diesem System hat es sich insofern bewährt, als das Risiko einer Abschaffung offensichtlich in den meisten Unternehmen nicht eingegangen wird.
- Sowohl die fachliche Autorität als Legitimationsgrundlage als auch die Führungskompetenzen des Meisters sind allein nicht entscheidend für dessen Stellung. Als zentrale Grundlage der Stabilität erscheint vielmehr das Zusammenwirken beider Faktoren.

Der zweite Analyse setzt sich hauptsächlich mit neuen Managementkonzepten und den darin propagierten Arbeitsstrukturen auseinander (Kapitel 4). Nach der Beschreibung der

2 Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970, S. 115

3 vgl. Durand, C.; Touraine, A.: Die kompensatorische Rolle der Werksmeister, in: Zündorf, L. (Hrsg.): Industrie- und Betriebssoziologie, Darmstadt 1979, S. 119-157 sowie Kapitel 3.6.1

4 Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', a.a.O., S. 139

Rahmenbedingungen sowie deren Konsequenzen für die Arbeitsstrukturen und die betrieblichen Führungskräfte werden Gemeinsamkeiten neuer Managementkonzepte skizziert. Letztere bestehen u.a. im Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung, der Betonung der Notwendigkeit einer veränderten Unternehmenskultur, der Betrachtung des gesamten Unternehmens, der Reduzierung der organisatorischen Komplexität, der Kunden- und Wertschöpfungsorientierung sowie der (Wieder-)Entdeckung des Menschen als zentralem Erfolgsfaktor. Als problematisch erweist sich die Abgrenzung der verschiedenen Managementkonzepte, was u.a. in einer Überlagerung von Grundkonzept, Rezeptionen und praktischer Umsetzung begründet ist. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die aufgrund ihrer Verbreitung ausgewählten Ansätze des Lean Management und des umfassenden Qualitätsmanagement zunächst zu beschreiben und daraus Aussagen zu den Arbeitsstrukturen sowie zu Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte abzuleiten. Dabei wird zunächst deutlich, daß die Arbeitsstrukturen und die Rolle der betrieblichen Führungskräfte bei Lean Management wesentlich konkreter definiert werden als bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten. Zudem ergeben sich bei Lean Management hinsichtlich des Forschungsgegenstandes vielfältige Parallelen zu tayloristischen Strukturen: Die betriebliche Führungskraft konzentriert sich vor allem auf die Führung des eigenen Bereiches, verfügt dabei nur über einen geringen Handlungsspielraum in technisch-organisatorischen Fragen, jedoch über umfassende Befugnisse hinsichtlich der untergeordneten Mitarbeiter. Letztlich besitzt die betriebliche Führungskraft eine klar definierte Stellung in einem feststehenden System. Demgegenüber wird bei umfassendem Qualitätsmanagement vor allem die möglichst weitgehende Dezentralisierung und Selbstorganisation auf der ausführenden Ebene propagiert, was einen tiefgreifenden Wandel der Rolle der Führungskräfte auf allen Ebenen zur Folge hat. Wesentliche Führungsaufgaben bestehen in der Beratung, Unterstützung und Förderung der Mitarbeiter sowie einer Grenzregulation im Sinne des Schaffens der Rahmenbedingungen für eine hohe Arbeitsleistung der Mitarbeiter. Beim umfassenden Qualitätsmanagement sind die betrieblichen Führungskräfte wesentlich stärker in bereichsübergreifende Aufgaben eingebunden, weil sie nur wenige operative Führungsaufgaben wahrnehmen. Die Stellung der betrieblichen Führungskräfte gegenüber den indirekten Bereichen ist durch die Wertschöpfungsorientierung sowohl bei Lean Management als auch bei umfassendem Qualitätsmanagement stark. Den indirekten Bereichen kommt eine Dienstleistungs- statt einer Anordnungs- und Kontrollfunktion zu.

Die obigen Aussagen gelten analog für die in den Managementkonzepten bevorzugten Formen permanenter Gruppenarbeit, den klassischen Fertigungsteams bei Lean Management und den klassischen teilautonomen Gruppen bei umfassendem Qualitätsmanagement. Da die klassischen Ansätze permanenter Gruppenarbeit an spezifische Rahmenbedingungen gebunden sind, werden mögliche Modifikationen vorgeschlagen und für diese zusätzlich Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte analysiert. Bei modifizierten teilautonomen Arbeitsgruppen ist eine völlige Neudefinition der Rolle der betrieblichen Führungskräfte erforderlich, weil diesen hier eine Funktion analog derjenigen bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten zukommt. Demgegenüber bleibt

bei modifizierten Fertigungsteams die Rolle des Meisters in tayloristischen Strukturen weitgehend erhalten. Gleiches gilt für die Arbeitsstrukturen. Als weitere Alternative bei permanenter Gruppenarbeit kommt das Intrapreneurmodell in Betracht, bei dem die betriebliche Führungskraft unternehmerähnliche Befugnisse und Verantwortung erhält. Die Stellung ist dadurch extrem stark, daß die Delegation von Kompetenzen und Verantwortung auf untergeordnete Ebenen nicht formal festgeschrieben wird, sondern in ihrem Ermessen liegt.

Letztlich bedingen umfassendes Qualitätsmanagement und damit verknüpfte Ansätze permanenter Gruppenarbeit mit hoher Selbstorganisation tiefgreifende Veränderungen der Arbeitsstrukturen sowie der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte, während Lean Management hier nur geringfügige Modifikationen bisheriger tayloristischer Strukturen voraussetzt.

In der dritten Analyse (Kapitel 5) werden die bisherigen praktischen Auswirkungen aktueller Entwicklungen anhand eigener und fremder empirischer Studien betrachtet. Die Ergebnisse können dabei kaum auf einzelne Managementkonzepte bezogen werden, weil fast alle Unternehmen einerseits mehrere Ansätze gleichzeitig umsetzen und dabei jeweils nur einzelne Elemente verwirklichen (vgl. Abb. 4-13, S. 208), andererseits die Ergebnisse auch durch die derzeitigen Rahmenbedingungen (vor allem hohe Arbeitslosigkeit und massiver Personalabbau durch verschärften Wettbewerb) beeinflusst werden. Zunächst werden die Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf die betrieblichen Führungskräfte betrachtet, wobei die eigene Studie hier die bisher einzige im deutschen Sprachraum ist. Der Schwerpunkt der Erhebung liegt in der Automobilbranche, wobei in 12 Unternehmen sowohl Vertreter des Managements als auch betriebliche Führungskräfte befragt wurden. Ergänzende Untersuchungen in anderen Branchen (Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie, Baubranche) verdeutlichen eine weitgehende Übereinstimmung der Situation. Die Ergebnisse der Untersuchung belegen, daß derzeit kaum Bestrebungen in Richtung einer Umsetzung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte auf der Ebene der Arbeitsstrukturen zu beobachten sind und sich vor diesem Hintergrund auch Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bisher wenig verändert haben. Der Tätigkeitsschwerpunkt der betrieblichen Führungskräfte liegt weiterhin in der Leitung des eigenen Bereiches.

Auch bezogen auf die Auswirkungen permanenter Gruppenarbeit zeigten sich in den verschiedenen aktuellen Studien nur schwache Tendenzen hinsichtlich einer Veränderung der Arbeitsstrukturen. Die in verschiedenen Untersuchungen beobachteten massiven Umstrukturierungen betreffen offensichtlich wenige, als innovativ geltende Unternehmen, die häufig für empirische Studie herangezogen werden. Damit werden die mehrdeutigen Ergebnisse einzelner Studien in der Zusammenführung wesentlich klarer: In der Breite sind derzeit keine größeren Veränderungen der Arbeitsstrukturen sowie der Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte zu erkennen. Dies gilt auch für als Gruppenarbeit bezeichnete Arbeitsstrukturen, da eine verstärkte Selbstorganisation kaum zu beobachten ist.

Aus den Ergebnissen der Studien zu permanenter Gruppenarbeit wurden drei Szenarien abgeleitet, der 'klassische Meister', der 'Coach' und der 'Gruppenleiter'. Bezüglich der Verbreitung dominiert eindeutig der 'klassische Meister', der sich zudem in seinen Merkmalen mit den Ergebnissen der Studie zu umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten deckt. Auch ansonsten ergaben sich zwischen der empirischen Untersuchung zu Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte und zu permanenter Gruppenarbeit hinsichtlich der dominierenden Entwicklungslinien nur geringe Unterschiede.

Bei der Zusammenführung der Ergebnisse der einzelnen Analysen (Kapitel 6) werden weitere Aspekte deutlich. Im Gegensatz zu früheren Studien zu tayloristischen Strukturen, bei denen die (zutreffenden) Prognosen über einen Fortbestand des Meisters häufig eher auf dem subjektiven Eindruck der Forscher als auf den empirischen Daten beruhen,⁵ zeigen sich in aktuellen Untersuchungen klare Tendenzen hin zur einer Stärkung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte und der Meister als deren häufigsten Repräsentanten. Dies ist vor allem auf die veränderten Beziehungen zu den indirekten Bereichen sowie die oft größere Distanz zum direkten Vorgesetzten in Verbindung mit der Reduzierung von Hierarchieebenen zurückzuführen. Mit der gestärkten Stellung korrespondieren in der Regel eine höhere Verantwortung der betrieblichen Führungskräfte für die Ergebnisse des eigenen Bereichs und zum Teil erweiterte Entscheidungsbefugnisse.⁶

Die beobachtete Entwicklung bei den Arbeitsstrukturen läßt sich kaum als Umsetzung neuer Managementkonzepte bezeichnen. Die Gegenüberstellung von Konzeption und Umsetzung umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte offenbart die erwarteten starken Diskrepanzen. Realisierte Ansätze permanenter Gruppenarbeit orientieren sich kaum an den Ansprüchen teilautonomer Arbeitsgruppen. Zu Lean Management und auch zu Fertigungsteams werden hier zwar größere Parallelen deutlich, die allerdings weniger auf die konsequente Umsetzung dieser Ansätze als auf deren geringe Unterschiede zu den bisherigen tayloristischen Strukturen zurückzuführen sind.

Spürbare Veränderungen im Vergleich zu tayloristischen Ansätze sind dagegen bei den Führungsstrukturen zu beobachten. Die in neuen Managementkonzepten propagierten Formen institutionalisierter Mitarbeiterpartizipation sind in vielen Unternehmen verankert. Die betrieblichen Führungskräfte sind hier allerdings nur zum Teil und selten in exponierter Form (z.B. als Moderator) eingebunden, obwohl sie in der Regel für diese Aktivitäten verantwortlich sind. Gleiches gilt für den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß. Auch Tendenzen in Richtung eines partizipativen Führungsstiles sind unverkennbar, allerdings nur bei einem Teil der betrieblichen Führungskräfte. Die Führungsstrukturen weisen letztlich in größerem Maße Ansätze zur Dezentralisierung und Selbst-

5 Dies wird u.a. von BEHRENS ET AL. stark kritisiert (vgl. Behrens, M. et al.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, a.a.O., S. 19).

6 Dies kann in einzelnen Fällen insofern problematisch sein, als zum Teil die bisherige Unterstützung vor allem durch indirekte Bereiche verloren geht und damit die betrieblichen Führungskräfte fachlich die Konsequenzen ihrer Entscheidungen nicht überblicken können.

organisation auf als die Arbeitsstrukturen. Dieser Entwicklung sind allerdings Grenzen gesetzt, wenn nicht durch die Arbeitsstrukturen die formale Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Für abschließende Einschätzungen zur zukünftigen Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte werden einerseits die Ergebnisse der letzten betrachteten Phase tayloristischer Strukturen, der Zentralisierung und Automatisierung der Fertigungssteuerung, und andererseits der 'klassische Meister' herangezogen. Hier zeigt sich nochmals, daß die Entwicklung verstärkt hin zum 'klassischen Meister' als verantwortliche Linienführungskraft verläuft. Die betriebliche Führungskraft fungiert dabei verstärkt als Unteres Management und weniger als vermittelnde Instanz zwischen Unternehmensvorgaben und den Mitarbeitern. Die 'eigene' Autorität im Sinne der Kompetenz, eigenständig produktionsbezogene Entscheidungen zu treffen, hängt dabei vor allem von der technischen Teilautonomie des jeweiligen Produktionsbereiches ab. Einschneidende Veränderungen bestehender Strukturen wie beispielsweise die Abschaffung von Montagebändern sind nicht zu erwarten. Bezüglich der Aufgaben erhält die betriebliche Führungskraft verstärkt Entscheidungskompetenzen zurück, was vor allem auf die veränderte Rolle der indirekten Bereiche zurückzuführen ist. Die Einbindung in bereichsübergreifende Aktivitäten als fest verankerter Aufgabenbestandteil ist dagegen in naher Zukunft kaum zu erwarten, da dies aufgrund der begrenzten zeitlichen Ressourcen nur bei verstärkter Selbstorganisation realisiert werden kann.

Die in Relation zu den Erwartungen relativ geringen Veränderungen von Stellung und Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte führen auch zu positiven Prognosen hinsichtlich der Zukunft des Meisters als Arbeitskraft- und Qualifikationstypus. Die schon in den 20er Jahren häufig thematisierte Substitution der Meister durch Ingenieure oder Techniker als betriebliche Führungskräfte bleibt auch derzeit in den meisten Betrieben ohne Bedeutung. Zu beobachten sind lediglich vereinzelte Experimente, die durch kostengünstige Rekrutierungsmöglichkeiten von Ingenieuren und im Zuge des Aufbaus einer Ingenieurreserve ausgelöst wurden. Obwohl der (Industrie-)Meister auch weiterhin die dominierende betriebliche Führungskraft ist, sind Qualifizierungsaktivitäten erforderlich. Dabei ist allerdings davor zu warnen, die Qualifizierung des Meisters auf eine Rolle hin auszurichten, welche dieser offensichtlich, zumindest in absehbarer Zukunft, bedingt durch unzureichende strukturelle Rahmenbedingungen nicht ausfüllen kann. Qualifizierungsmaßnahmen sollten daher nicht auf neue Formen der Arbeitsorganisation, deren Umsetzung mehr als fraglich ist, ausgerichtet sein, sondern das gezielte Ausnutzen derzeitiger Handlungsspielräume und Schritte zu einem veränderten Führungsverhalten in den Vordergrund stellen. Hier wird Forschungsbedarf deutlich, zumal derartige Konzepte mit der Zielsetzung einer 'Hilfe zur Selbsthilfe' zu konzipieren sind, um eine erfolgreiche Umsetzung auch außerhalb von Forschungsprojekten zu ermöglichen.

Weiterer Forschungsbedarf resultiert zudem vor allem aus den in den meisten Unternehmen nur marginalen Veränderungen der Arbeitsstrukturen. Es stellt sich die Frage, warum wie schon in den 70er und 80er Jahren die propagierten Veränderungen in Rich-

tung Selbstorganisation kaum umgesetzt werden. Damals wurden als Gründe vor allem die zu starke Ausrichtung auf die Humanisierung des Arbeitslebens genannt. Aber auch bei der derzeitigen Dominanz wirtschaftlicher Aspekte bei der Reorganisation sind die von Arbeitswissenschaftlern, Psychologen und Industriosociologen bevorzugten Ansätze einer verstärkten Selbstorganisation, die z.B. in umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten oder teilautonomen Arbeitsgruppen operationalisiert werden, kaum zu beobachten. Daraus ergeben sich verschiedene Forschungsfelder:

- Es fehlen offensichtlich immer noch klare Nachweise für die wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit von auf Selbstorganisation basierenden Ansätzen.⁷
- Vor allem bei umfassenden Qualitätsmanagement-Konzepten fehlen weitgehend konkrete Aussagen zur Gestaltung und vor allem Implementierung der empfohlenen Arbeitsstrukturen.

Falls es nicht gelingt, die Forschungs- und vor allem Umsetzungsdefizite zu beheben und damit die Selbstorganisation auf der ausführenden Ebene zu fördern, kann sich die in der vorliegenden Arbeit beobachtete Stärkung der betrieblichen Führungskräfte ins Gegenteil verkehren. Die hohe Verantwortung und die Vielfalt der Aufgaben bei gleichzeitig fehlender formaler Delegation führt leicht zu einer Überlastung der betrieblichen Führungskräfte. Sie können den hohen Anforderungen (vgl. z.B. Abb. 5-5, S. 283) nicht mehr gerecht werden. Die Konsequenz daraus wäre eine Verteilung der Aufgaben auf mehrere Personen und damit die mögliche Wiederholung der Entwicklung zu Beginn dieses Jahrhunderts im Rahmen der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung'. Damit könnte der Taylorismus, der durch die neuen Konzepte eigentlich überwunden werden sollte, eine neuerliche Renaissance erleben. Dies zu vermeiden, ist eine Herausforderung für die arbeitswissenschaftliche Forschung und Praxis des ausgehenden 20. Jahrhunderts.

7 Darauf weist auch ANTONI, der hierzu eine Studie durchführte (vgl. Kap. 5.3.2.3), hin (vgl. Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit, Weinheim 1996, S. 248).

8 Literaturverzeichnis

- Ackermann, M.: Quality Circles in der Bundesrepublik Deutschland - Hemmende und fördernde Faktoren einer erfolgreichen Realisierung, Diss., Frankfurt/Main 1989
- Adler, P.S.: Time and Motion Regained, in: Harvard Business Review, 71. Jg. (1993), Heft 1/2, S. 97-108
- Adler, P.S.; Cole, R.E.: Designed for Learning - A Tale of Two Auto Plants, in: Sloan Management Review, 34. Jg. (1993), Heft 3, S. 85-94
- Adler, P.S.; Cole, R.E.: Rejoinder to Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, in: Sloan Management Review, 35. Jg. (1994), Heft 2, S. 45-49
- Alioth, A.: Entwicklung und Einführung alternativer Arbeitsformen, Diss., Bern 1980
- Alioth, A.: Gruppenarbeit in Fertigungsinseln, in: Technische Rundschau, 77. Jg. (1986), Heft 47, S. 21-23
- Ambaum, E.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit in der Fertigung, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 5, S. 273-276
- Amsler, W.: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters, Diss., Winterthur 1969
- Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994
- Antoni, C.H.: Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 115-135
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - Ein Königsweg zu menschengerechter Arbeit und höherer Produktivität?, in: Gebert, A.; Winterfeld, U. (Hrsg.): Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie vor Ort, Bad Lauterberg 1992, S. 170-172
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit - mehr als ein Konzept: Darstellung und Vergleich unterschiedlicher Formen der Gruppenarbeit, in: Antoni, C.H. (Hrsg.): Gruppenarbeit in Unternehmen - Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven, Weinheim 1994, S. 19-48
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - Eine Bestandsaufnahme bei den 100 umsatzgrößten Industrieunternehmen im Jahre 1993/94, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialpsychologie, o.Jg. (1994), Nr. 2, S. 1-31
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeit in Deutschland - eine Bestandsaufnahme, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied 1995, S. 23-37
- Antoni, C.H.: Gruppenarbeits-Konzepte im Rahmen von Lean Management: Erfahrungen und Konsequenzen für die Einführung, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 93-112
- Antoni, C.H.: Konzeption und Wirkungen teilautonomer Arbeitsgruppen, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o.Jg. (1994), Nr. 1, S. 32-53
- Antoni, C.H.: Meister im Wandel - Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 32-56

- Antoni, C.H.: Qualitätszirkel als Modell partizipativer Gruppenarbeit - Analyse der Möglichkeiten und Grenzen aus der Sicht der betroffenen Mitarbeiter, Diss., Bern 1990
- Antoni, C.H.: Qualitätszirkel, teilautonome Arbeitsgruppen und Lean Production, in: Bungard, W.; Wiendieck, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätszirkel im Umbruch, Ludwigshafen 1992, S. 73-89
- Antoni, C.H.: Rationalisierung durch die Einführung von Gruppenarbeit - Einsatzmöglichkeiten von Problemlösungsgruppen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 138 (1993), S. 45-62
- Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - ein Königsweg zu mehr Produktivität und einer menschengerechten Arbeit, Weinheim 1996
- Antoni, C.H.: Teilautonome Arbeitsgruppen - Eine Expertenbefragung zu Verbreitungsformen und Erfahrungen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 147 (1996), S. 31-53
- Arbeitskreis Neue Arbeitsstrukturen der deutschen Automobilindustrie (Hrsg.): Teamarbeit in der Produktion, München 1993
- Arminger, G.: Einstellungen von Meistern zu Faktoren beruflichen Aufstiegs, Mitwirkung und Mitbestimmung, in: Die Betriebswirtschaft, 38. Jg. (1978), Heft 4, S. 609-619
- Arnold, R.: Weiterbildung, München 1996
- Ashby, W.R.: Introduction to Cybernetics, New York 1956
- Audi AG (Hrsg.): Funktionsbild für betriebliche Vorgesetzte, internes Konzeptionspapier, Ingolstadt 1993
- Bademer, S.v.; Hilpert, J.: Anthropozentrische Produktionssysteme zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Sozialverträglichkeit - Ein Problemaufriß, in: Bandemer, S.v.; Eichner, V.; Hilbert, J. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 13-30
- Baethge, M.; Oberbeck, H.: Zukunft der Angestellten - Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/Main, New York 1986
- Bahrtdt, H.P.: Die Krise der Hierarchie im Wandel der Kooperationsformen, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 127-134
- Bamber, G.J.; Simmons, D.E.: Changing Approaches to Work Organizations, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 55-72
- Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister? in: Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. (1984), Heft 1, S. 45-59
- Bayer, H.: Meister in der Industrie, Heidelberg 1985
- Behrens, M.; Hardwig, T.; Kädler, J.: Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema, in: SOFI-Mitteilungen, Nr. 23 (1996), S. 25-44
- Behrens, M.; Hardwig, T.; Kädler, J.: Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 13-56

- Benz-Overhage, K.: Lean Production und Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 172-185
- Berggren, C.: NUMMI vs. Uddevalla, in: Sloan Management Review, 35. Jg. (1994), Heft 2, S. 37-49
- Berggren, C.: The fate of the branch plants - performance versus power, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 105-126
- Berggren, C.: Volvo Uddevalla - Ende einer Traumfabrik?, in: Die Mitbestimmung, 39. Jg. (1993), Heft 9, S. 64-67
- Berggren, C.: Von der Arbeitsrotation zur qualifizierten Teamorganisation - Schwedische Erfahrungen mit neuen Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie, in: Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit, Köln 1988, S. 243-258
- Berggren, C.: Von Ford zu Volvo - Automobilherstellung in Schweden, Berlin 1991
- Bergmann, G.: Die Zukunft des Qualitätsmanagement, in: Personal, 48. Jg. (1996), Heft 1, S. 28-31
- Bertram, D.: The Role of Junior and Middle Level Management in TQM, Letchworth 1993
- Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R.: Organisationswandel und Gruppenarbeit, in: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 17-29
- Binner, F.H.: Lean Production - zurück zur Meisterfertigung?, in: VDI-Z, 135. Jg. (1993), Heft 4, S. 78-80
- Blake, R.R.; Mouton, J.S.: The Managerial Grid, Houston 1964 (deutsche Übersetzung: Blake, R.R.; Mouton, J.S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb, Wien, Düsseldorf 1968)
- Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management, 3. Aufl., Frankfurt/Main, New York 1996
- BMW AG (Hrsg.): BMW Lernstatt, München 1983
- BMW AG (Hrsg.): Die Rolle des Meisters - Trainingskonzept für die BMW AG Landshut, unveröffentlichtes Manuskript der BMW AG, München 1993
- BMW AG (Hrsg.): Gruppenarbeit und die neue Rolle des Meisters, Reihe BMW Meister - Information für Führungskräfte, Heft 1, München 1993
- Boeckh, M.: Meister müssen sich von ihrer Rolle verabschieden, in: VDI-Nachrichten, o.Jg. (1996), Nr. 15, S. 15
- Boes, A.; Dieckhoff, K.: Neue Führungsorganisation für Arbeitsstrukturen von morgen, Berlin 1990
- Böhmer, R.: Viel Musik, in: Wirtschaftswoche, 49. Jg. (1995), Heft 23, S. 74-79
- Bortz, J.; Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1995
- Bösenberg, D.; Metzen, H.: Lean Management - Vorsprung durch schlanke Konzepte, 5. Aufl., Landsberg 1995
- Bracke, G.; Friedrich, H.; Haack, R. et al.: Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, Düsseldorf 1964
- Bracke, G.; Friedrichs, H.; Haack, R. et al.: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf 1961

- Braczyk, H.-J.; Knesebeck, J.v.d. (Hrsg.): Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24 (1982) der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 166-184
- Breisig, T.: Partizipatives Management - Was sind die Schattenseiten? in: Kibler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main 1992, S. 39-48
- Briefs, G.: Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934
- Briegel, K.; Westermann, R.: So funktioniert Gruppenarbeit - Voraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung von Gruppenarbeit, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 22-26
- Brinkmann, E.P.; Simon, A.: Grundzüge des Betrieblichen Vorschlagswesens, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 140 (1994), S. 37-66
- Brödner, P.: Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, 2. Aufl., Berlin 1986
- Büch, H.: Der Meister in Betrieb und Verwaltung - Arbeitssituation und berufliche Entwicklung, in: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Düsseldorf 1987, S. 22-31
- Budde, D.; Muster, M.: Die Fabrik der Zukunft, in: Sozialismus, o.Jg. (1990), Nr. 2, S. 57-63
- Bühner, R.: Der Mitarbeiter im Total Quality Management, Stuttgart 1993
- Bühner, R.: Entwicklungslinien zukünftiger Fabrikorganisation - jenseits von Taylor, in: VDI-Z, 128. Jg. (1986), Heft 14, S. 535-539
- Bühner, R.: Führungsaspekte im Rahmen des Total Quality Management, in: Preßmar, D.B. (Hrsg.): Total Quality Management I - Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 54, Wiesbaden 1995, S. 37-59
- Bühner, R.: Meisterqualifikation im Wandel - Der Industriemeister: Kompetent für Maschine, Mitarbeiter und Motivation, in: VDI-Z, 133. Jg. (1991), Heft 6, S. 144-149
- Bühner, R.: Organisation in den 90er Jahren, in: Harvard Manager, 8. Jg. (1986), Heft 4, S. 7-11
- Bühner, R.; Pharao, I.: Erfolgsfaktoren integrierter Gruppenarbeit - Schnelle Umsetzung erfordert systematische Restrukturierung, in: VDI-Z, 135. Jg. (1993), Heft 1/2, S. 46-57
- Bühner, R.; Pharao, I.: Organisatorische und personalwirtschaftliche Gestaltung integrierter Gruppenarbeit in der Fertigung, in: CIM-Management, 8. Jg. (1992), Heft 6, S. 50-55
- Bullinger, H.-J.: Arbeitsgestaltung: personalorientierte Gestaltung marktgerechter Arbeitssysteme, Stuttgart 1995
- Bullinger, H.-J.: Die Paradigmen der Schlanken Produktion - Der Mensch in der schlanken Fabrik, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Personalmanagement - Der Mensch in der schlanken Fabrik, München 1992, S. 5-35
- Bullinger, H.-J.; Seidel, U.A.: Neuorientierung im Produktionsmanagement, in: FB/IE, 41. Jg. (1992), Heft 4, S. 150-156
- Bullinger, H.-J.; Wasserloos, G.: Innovative Unternehmensstrukturen - Paradigmen des schlanken Unternehmens, in: Office Management, 40. Jg. (1992), Heft 1/2, S. 6-14

- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Grund- und Strukturdaten 1997/98, Bonn 1997
- Bungard, W.: Führung im Lichte veränderter Mitarbeiterqualifikationen, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 197-230
- Bungard, W.: Lean Management - Ein Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie? in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 7-22
- Bungard, W.: Vorwort, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1995, S. VIII-XVI
- Bungard, W.; Jöns, I.; Kohnke, O. et al.: Unterstützungssysteme für selbstregulierte Gruppenarbeit - eine Bestandsaufnahme in der deutschen Industrie, in: Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, o.Jg. (1996), Nr. 1, S. 21-45
- Bunk, G.P.; Falk, R.; Zedler, R.: Zukunft der Facharbeit, Köln 1995
- Burack, E.: Organizational Analysis: Theory and Applications, Hinsdale/Ill. 1975
- Burns, T.; Stalker, G.M.: Mechanistische und organische Systeme des Managements, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 147-154
- Büth, P.: Betriebsleitung: Flache Hierarchien und Gruppenarbeit - Wege zu einer wettbewerbsfähigen Produktivität, in: Pieper, A.; Süthoff, M. (Hrsg.): Nutzen und Kosten dezentraler Organisation, Köln 1995, S. 14-37
- Byham, W.C.; Wellins, R.S.; Wilson, J.M.: Power-Teams - Spitzenleistungen mit autonomen Arbeitsgruppen, Landsberg 1992
- Cattero, B.: Nicht nur Verschwendung - Über Redundanz und Slack in der schlanken Produktion, in: Cattero, B.; Hurrle, G.; Lutz, S. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 48-71
- Coriat, B.: Taylor, Ford und Ohno: Neue Entwicklungen in der Analyse des Ohnismus, in: Cattero, B.; Hurrle, G.; Lutz, S. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 9-47
- Cutcher-Gershenfeld, J.; Nitta, M.; Barret, B. et al.: Japanese Team-Based Work Systems in North America, in: California Management Review, 37. Jg. (1994), Heft 1, S. 42-64
- Dahlgaard, J.J.; Kristensen, K.; Kanji, G.K.: TQM-leadership, in: Kanji, G.K. (Hrsg.): Total Quality Management - Proceedings of the first world congress, London 1995, S. 73-84
- Daum, M.; Piepel, U.: Lean Production - Philosophie und Realität, in: io Management-Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Heft 1, S. 40-47
- Dauner, W.: Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt, Diss., Hamburg 1955
- Debatin, O.: Der Meister, in: Der Bosch-Zünder, 4. Jg. (1922), Heft 5, S. 115-117
- Deutsche Gesellschaft für Qualität; Verein Deutscher Ingenieure (Hrsg.): Ludwig-Erhard-Preis - Auszeichnung für Spitzenleistungen im Wettbewerb, Bewerbungsbroschüre, Frankfurt/Main 1996
- Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN EN ISO 8402 - Qualitätsmanagement - Begriffe, Berlin 1995

- Deutschmann, C.; Faust, M.; Jauch, P. et al.: Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung, in: Zeitschrift für Soziologie, 24. Jg. (1995), Heft 6, S. 436-450
- Diekmann, A. ; Puf, P.R.; Berg, H.: Deutschlands Zukunft als Standort der Automobilindustrie, in: Wirtschaftsdienst, 73. Jg. (1993), Heft 10, S. 507-517
- DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Entwurf für einen Rahmenstoffplan 'Industriemeister Metall', Bonn 1992
- DIHT (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile einer Führungskraft in Gegenwart und Zukunft, Bonn 1986
- Dohse, K.; Jürgens, U.; Malsch, T.: Vom 'Fordismus' zum 'Toyotismus'?, in: Leviathan, 12. Jg. (1984), Heft 4, S. 448-477
- Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderung und Beharrung - zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/Main 1982
- Drexel, I.: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs?, Frankfurt/Main, New York 1993
- Drexel, I.: Der schwierige Weg zu einem neuen gesellschaftlichen Qualifikationstyp - Theoretische Grundlagen, empirische Indikatoren und das Beispiel neuer Techniker-kategorien in Frankreich, in: Journal für Sozialforschung, 29. Jg. (1989), Heft 3, S. 301-326
- Drexel, I.: Wann werden Arbeitskräfte gegen Rationalisierung aktiv? Thesen zum Zusammenhang zwischen subjektiven Aktionspotentialen und Erwerbsverlaufsmustern, in: Fricke, W.; Schuchardt, W. (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, Bonn 1985, S. 56-72
- Drexel, I.; Kädler, J.; Fuchs-Frohnhofen, P.: Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts - zur Einführung in den Bericht und seine Gliederung, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 1-12
- Duell, W.; Alioth, A.: Die veränderte Rolle der Meister, in: Duell, W.; Frei, F. (Hrsg.): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen: Eine Heuristik qualifizierender Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main 1986, S. 170-182
- Durand, C.; Touraine, A.: Die kompensatorische Rolle der Werksmeister, in: Zündorf, L. (Hrsg.): Industrie- und Betriebssoziologie, Darmstadt 1979, S. 119-157
- Durst, R.: Der Meister im Wandel - eine Trendermittlung zur neuen Rolle des Industriemeisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 37-93
- Ebrahimpour, M.; Cullen, J.B.: Quality Management in Japanese and American Firms Operating in the United States: A Comparative Study of Styles and Motivational Beliefs, in: Management International Review, 33. Jg. (1993), Heft 1, S. 23-38
- Eglau, H.O.: Total verinselt, in: Die Zeit, 50. Jg. (1995), Nr. 18 (28.04.1995), S. 23
- Eicker, A.; Flachsenberg, U.; Laartz, S. et al.: Der Meister als Prozeßbegleiter, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 140-195

- Eissing, G.: Fertigungsorganisation (Toyota-Produktionssystem), in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production - Idee, Konzept, Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992, S. 135-154
- Ellegard, K.: The creation of a new production system at the Volvo automobile assembly plant in Uddevalla, Sweden, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 37-59
- Emery, F.E.: Characteristics of Socio-Technical systems, Tavistock Institute of Human Relations, Document 527, London 1959
- Emery, F.E.; Emery, M.: Participative Design: Work and Community Life, Canberra 1974
- Emery, F.E.; Thorsud, E.: Industrielle Demokratie, Bern 1982 (Original: Emery, F.E.; Thorsud, E.; Trist, E.: Industriell Demokratie, Oslo 1964)
- Enderle, P.: Gruppenarbeit: Schlüsselfaktor im Opel-Produktionssystem, in: Binkelman, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 158-171
- Endres, E.; Wehner, T.: Vom plötzlichen Boom der Gruppenarbeit in deutschen Automobilfabriken, Hamburg 1993
- Engelke, M.; Pfohl, H.C.: QM-Systeme sind extern motiviert, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 39. Jg. (1994), Heft 8, S. 860-863
- Ernst, F.: Einführung von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie aus systemischer Sicht, in: Organisationsentwicklung, 13. Jg. (1994), Heft 2, S. 58-71
- ESTIEM TQM Vision; Hagedorn, C.; Weißhuhn, S. (Hrsg.): Best Practice in Total Quality - Experiences from East Asia and the USA, Hamburg 1995
- Fallgatter, M.: Grenzen der Schlankheit: Lean Management braucht Organizational Slack, in: Zeitschrift für Organisation, 64. Jg. (1995), Heft 4, S. 215-220
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K. et al.: Dezentralisierung von Unternehmen - Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik, München 1994
- Faust, M.; Jauch, P.; Deutschmann, C.: Mittlere und untere Vorgesetzte in der Industrie - Opfer der 'schlanken Produktion'?, in: Industrielle Beziehungen, 1. Jg. (1994), Heft 2, S. 107-131
- Fayol, H.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, Berlin 1929 (Original: Fayol, H.: Administration industrielle et générale, Paris 1916)
- Feggeler, A.; Schumann, R.: Effiziente Einführung von Gruppenstrukturen in der Produktion, in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 6, S. 11-18
- Feiler, M.: Neues Produktionswerk von Volvo, in: Automobiltechnische Zeitschrift, 92. Jg. (1990), Heft 2, S. 78-79
- Fiedler, F.E.; Mai-Dalton, R.: Führungstheorien - Kontingenztheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 940-953
- Fieten, R.: Nur neue Schlagworte oder viel mehr?, in: Der Arbeitgeber, 45. Jg. (1993), Heft 4, S. 130-132
- Fischer, J.: Der Meister - Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/Main, New York 1993

- Fischer, J.: Immer wieder einmal aktuell - Die 'Meisterkrise', in: Journal für Sozialforschung, 33. Jg. (1993), Heft 2, S. 139-170
- Fischer, L.: Kooperative Führung: Mythos, Fiktion oder Perspektive, in: Wiendick, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 131-156
- Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Der Bosch-Zünder, 10. Jg. (1928), Heft 1, S. 7-9
- Fischer, O.: Der Meister im neuzeitlichen Fabrikbetrieb, in: Werkstatttechnik, 21. Jg. (1927), Heft 23, S. 669-672
- Flachsenberg, U.; Hunecke, R.: Weichenstellung - Der Meister als Prozeßbegleiter, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 10, S. 22-25
- Flachsenberg, U.; Hunecke, R.; Krings, K.: Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern, in: Personal, 47. Jg. (1995), Heft 5, S. 230-232
- Flato, E.: Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen, Eschborn 1994
- Frackmann, M.; Lehmkuhl, K.: Weiterbildung für Lean Management, in: WSI-Mitteilungen, 46. Jg. (1993), Heft 2, S. 61-69
- Freimuth, J.: Der Industriemeister - Berufsstand zwischen Baum und Borke?, in: Personal, 40. Jg. (1988), Heft 1, S. 18-22
- Frese, E.: Grundlagen der Organisation: Konzepte - Prinzipien - Strukturen, 6. Aufl., Wiesbaden 1995
- Frese, E.; Beecken, T.: Dezentrale Unternehmensstrukturen, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 133-145
- Fricke, W.; Wiedenhofer, G.: Beteiligung im Industriebetrieb: Probleme des mittleren Managements, Frankfurt/Main 1985
- Friedberg, E.: Folgen der Informatisierung der Produktion für die Machtquellen unterer und mittlerer Führungskräfte, in: Seltz, R. (Hrsg.): Organisation als soziales System - Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 143-149
- Friedmann, A.: Managementstrategien und Technologie - Auf dem Weg zu einer komplexen Theorie des Arbeitsprozesses, in: Hildebrandt, E.; Seltz, R. (Hrsg.): Managementstrategien und Kontrolle, Berlin 1987, S. 99-131
- Friedrich, A.: Richtlinien für Meisterkurse und Meistererztüchtigung im Werk, Berlin 1928
- Frieling, E.: Arbeitsstrukturen Gruppenarbeit der Zukunft und ihre Auswirkungen auf die Betroffenen, in: Binkelman, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 284-291
- Frieling, E.: Ist die Meisterposition noch zukunftsträchtig?, in: PRISMA - Industriekommunikation (Hrsg.): Das Comeback der Meister, Tagungsband einer Fachtagung am 20./21.06.1994, Bad Boll, Stuttgart 1994, o.S.
- Frieling, E.; Kölle, J.H.; Maier, W. et al.: Entwicklung von Konzeptionen zur Fertigungssteuerung bei neuen Arbeitsformen, Forschungsbericht HA 80-047(1), Bonn 1980
- Frieling, E.; Maier, W.: Analyse von Meister- und Vorarbeitertätigkeiten, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 86 (1980), S. 32-48
- Frieling, E.; Wächter, J.: Lean Management und Qualifizierung, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 135-150

- Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997
- Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band I, München, Mering 1997
- Fucini, J.J.; Fucini, S.: Arbeiten für die Japaner, Landsberg/Lech 1993
- Fuhrmann, J.: Polierstudie - Untersuchung über Arbeitsplatz, Tätigkeit, Rolle und Position von Polieren und Schachtmeistern im Baugewerbe, Frankfurt/Main 1972
- Fürstenberg, F.: Grundlagen der Betriebssoziologie, Köln-Opladen 1964
- Gaitanides, M.: Führungsorganisation, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 419-431
- Garrahan, P.; Stewart, P.: Thinking smarter to work harder? Einige Probleme der 'Lean-Production' in der Automobilindustrie im Vereinigten Königreich, in: Cattero, B.; Hurrell, G.; Lutz, S. et al (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 139-154
- Gaugler, E.: Führung im Betrieb, in: Günther, J. (Hrsg.): Quo vadis Industriegesellschaft? - Perspektiven zu Führungsfragen von morgen, Heidelberg 1984, S. 95-110
- Gebert, D.: Führungsstilforschung: Ein Vorschlag zur Neuorientierung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), Heft 3, S. 245-259
- Gebert, D.: Gruppengröße und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1138-1146
- Gebert, D.; Rosenstiel, L.v.: Organisationspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln 1992
- Geiger, W.: Qualität und Management - Das Ganze und die Teile, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 8, S. 928-934
- Georg, W.: Lean Production, Unternehmenskultur und berufliche Bildung, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 163-177
- Gerst, D.; Hardwig, T.; Kuhlmann, M. et al.: Gruppenarbeit in der betrieblichen Erprobung - ein Modell kristallisiert sich heraus, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 5-30
- Gollnick, R.; Hohmann, R.; Seidler, J.: Leitfaden für eine erfolgreiche Gruppenarbeit, in: Personal, 45. Jg. (1993), Heft 6, S. 272-275
- Goodman, P.S.; Devadas, R. Hughson, T.L.G.: Groups and productivity: Analyzing the effectiveness of self-managing teams, in: Campbell, R.J. (Hrsg.): Productivity in organizations. New perspectives from industrial and organizational psychology, San Francisco 1988, S. 295-327
- Gottschall, D.: Von 152 auf 110 Sekunden, in: Manager Magazin, 24. Jg. (1994), Heft 12, S. 239-247
- Grayson, D.: Self Regulating Work Groups - an aspect of organisational change, ACAS/WRU Occasional Paper, Nr. 46, London 1990
- Grob, R.: Auf die Plätze ... fertig ... lean! Gefahren einer Modewelle, in: Der Arbeitgeber, 45. Jg. (1993), Heft 13/14, S. 491-494

- Grob, R.: Gruppenarbeit - alter Wein in neuen Schläuchen?, in: Der Arbeitgeber, 44. Jg. (1992), Heft 21, S. 804-812
- Grob, R.: Teilautonome Arbeitsgruppen - Bilanz der Erfahrungen in der Siemens AG, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 134 (1992), S. 1-31
- Grob, R.: Von Taylor zu 'lean' - und wieder zurück?, in: FB/IE, 43. Jg. (1994), Heft 3, S. 122-127
- Grochla, E.: Automation und Betriebsorganisation, Wiesbaden 1966
- Groth, U.; Kammel, A.: 13 Stolpersteine vor dem schlanken Unternehmen, in: Harvard Business Manager, 15. Jg. (1993), Heft 1, S. 115-122
- Groth, U.; Kammel, A.: Lean Management: Konzept - Kritische Analyse - Praktische Lösungsansätze, Wiesbaden 1994
- Grün, J.: Lean Production und Gruppenarbeit: Qualifizierung vor Ort ist gefordert, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 2, S. 92-104
- Grün, J.: Qualifizierung und verbesserte betriebliche Kommunikation durch Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 62. Jg. (1993), Heft 6, S. 50-54
- Grün, J.; Dorando, M.: Coaching mit Meistern, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 11, S. 930-936
- Gulowsen, J.: A Measure of Work-Group Autonomy, in: Davis, L.E.; Taylor, J.C. (Hrsg.): Design of Jobs, 2. Aufl., Santa Monica 1979, S. 206-218
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 1 u. 2, Frankfurt/Main 1981
- Hacker, W.: Arbeitspsychologie, Bern 1986
- Haller, E.: Modellfabrik für die Automobilproduktion der Zukunft, in: Automobil-Industrie, 37. Jg. (1992), Heft 4, S. 307-309
- Haller, E.; Gzik, H.; Frölich, W.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Planung und Gestaltung von Gruppenarbeit, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 44. Jg. (1991), Heft 2, S. 70-79
- Hancke, B.; Rubinstein, S.: Limits to innovation in work organization, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 179-198
- Hank, R.: Die Eisenacher und die Rüsselsheimer - Im Opel-Werk an der Wartburg hat die Zukunft schon begonnen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 37. Jg. (1994), Nr. 181 (06.08.1994), S. 11
- Hartmann, E.A.: Szenarien zukünftiger Meisterrollen, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 245-260
- Haug, G.: Fließband contra Gruppenarbeit? in: REFA-Nachrichten, 26. Jg. (1973), Heft 6, S. 399-402
- Haug, N.; Martens, B.; Pudeg, R.: Prozeßoptimierung durch Mitarbeiterbeteiligung, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 4, S. 148-153
- Hauptmann, G.; Hohmann, R.: Innovationsfördernde Organisations- und Arbeitsstrukturen in High-Tech-Unternehmen, in: Personal, 41. Jg. (1989), Heft 9, S. 388-394
- Heeg, F.J.: Moderne Arbeitsorganisation: Grundlagen der organisatorischen Gestaltung von Arbeitssystemen bei Einsatz neuer Technologien, 2. Aufl., München, Wien 1991

- Heidack, C.: Qualifikation und Qualität - Effektivität der kooperativen Selbstqualifikation als geistig-soziale Wertschöpfung, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 87-124
- Heidenreich, M.: Gruppenarbeit zwischen Toyotismus und Humanisierung, in: Soziale Welt, 45. Jg. (1994), S. 60-82
- Heidenreich, M.: Arbeitsorganisation und Qualifikation, in: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 696-701
- Henseler, H.: Organisationsprinzip Gruppenarbeit - Arbeitsorganisatorische Trends in der Automobilindustrie, in: Bubbs, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 143-159
- Herkner, W.: Lehrbuch der Sozialpsychologie, 5. Aufl., Stuttgart 1991
- Hermann, J.; Walter, T.: TQM-Verständnis und Umsetzung, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 8, S. 922-925
- Hersey, P.; Blanchard, K.H.: Management of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs/NJ 1969
- Hesse, R.: Vorwort des deutschen Herausgebers, in: Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, Landsberg 1992, S. 11-25
- Heyne, A.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 13, S. 202-203
- Hiller, E.: Die Ausbildung des Industriemeisters als Weg zum Betriebserfolg, Stuttgart 1951
- Hirsch-Kreinsen, H.: Arbeitsorganisatorische Probleme des Qualitätsmanagements, in: Produktion und Management, 83. Jg. (1993), Heft 10, S. 58-60
- Hirsch-Kreinsen, H.: Einführung: Wechselwirkung zwischen Qualitätsmanagement und Organisation, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, New York 1997, S. 1-11
- Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV: Bedingungen und arbeitsorganisatorische Folgen des Einsatzes von Systemen der Fertigungssteuerung in Maschinenbaubetrieben, Frankfurt/Main 1984
- Hirsch-Kreinsen, H.; Ränge, U.: Arbeitsorganisation und leistungspolitische Gestaltung bei Gruppenarbeit, in: REFA-Nachrichten, 45. Jg. (1992), Heft 1, S. 4-13
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H.: Neue Produktionstechniken und Arbeitsorganisation - Interessen und Strategien betrieblicher Akteure, in: Soziale Welt, 38. Jg. (1987), Heft 2, S. 181-196
- Hoffmann, T.; Ferenszkiewicz, D.; Goyk, R.: 'Die Rolle des Meisters und des mittleren Managements in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten' aus Sicht der Verbände, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 563-581
- Hofmann, K.: Führungsspanne und organisationale Effizienz - Eine Fallstudie bei Industriemeistern, Diss., Weinheim 1995
- Hofmann, K.: Probleme bei der Veränderung von Führungshierarchien im Zuge von Lean Management - Eine Fallstudie, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 113-134

- Höhn, R.: Führungsbrevier der Wirtschaft, 11. Aufl., Bad Harzburg 1983
- Holtmeyer, G.: Umsetzung von TQM - Einführungsschritte und -probleme, in: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied, Krieffel, Berlin 1994, S. 441-484
- Howaldt, J.; Kopp, R.: Lean Production = Mean Production? - Lean Production und Arbeitsbedingungen in der Automobilindustrie, in: Arbeit, 1. Jg. (1992), Heft 3, S. 233-245
- Huys, R.; Van Hoetegem, G.: Volvo Gent: a Japanese transplant in Belgium or beyond? in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 231-248
- Imai, M.: Kaizen - Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, 7. Aufl., München 1992
- Jaeger, D.: Die Neustrukturierung des operativen Managements in betrieblichen Reorganisationsprozessen, in: Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 193-244
- Jaeger, D.: Meister zwischen Gießpfanne und Computer - zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie, Diss., München 1995
- Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 1), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 3, S. 16-18
- Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? (Teil 2), in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 20-22
- Jauch, P.: Industriemeister und industrielle Reorganisation, Diss., München, Mering 1997
- Jung, B.: Der Meister als Wissens- und Informationsübermittler - Perspektiven des Meisters, in: AWF (Hrsg.): Erfahrungsforum 'Praxis der Gruppenarbeit', 17./18.5.1994, Konferenzband, Beitrag 11, Köln 1994, o.S.
- Jung, H.F.: Kaizen - ein Konzept des mitarbeiterorientierten Managements, in: Personal, 45. Jg. (1993), Heft 8, S. 359-363
- Jürgens, U.: Die Entwicklung der Arbeit und der Arbeitsbeziehungen in der Automobilindustrie - Japan, USA und die Bundesrepublik Deutschland im Vergleich, in: Kißler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main 1992, S. 257-293
- Jürgens, U.: Group work and the reception of Uddevalla in German car industry, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 199-230
- Jürgens, U.: Lean Production in Japan - Mythos und Realität, in: Institut für Angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Lean Production - Idee, Konzept, Erfahrungen in Deutschland, 2. Aufl., Düsseldorf 1992, S. 25-34
- Jürgens, U.: Lean Production, in: Corsten, H. (Hrsg.): Produktion als Wettbewerbsfaktor, Wiesbaden 1995, S. 223-233
- Jürgens, U.: Mythos und Realität von Lean Production in Japan, in: FB/IE, 42. Jg. (1993), Heft 1, S. 18-23
- Jürgens, U.: Produktionskonzepte und Standortstrategien in der Weltautomobilindustrie, in: WSI-Mitteilungen, 43. Jg. (1990), Heft 9, S. 596-602

- Jürgens, U.: Risiken und Chancen der gegenwärtigen Umstrukturierung in der Weltautomobilindustrie für die Arbeitnehmer, in: Dankbaar, B.; Jürgens, U.; Malsch, T. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 35-61
- Jürgens, U.: Teams als universelles Konzept? Einige vergleichende Anmerkungen zur Teamwork-Debatte in Japan, Deutschland und den USA, in: Lüthje, B.; Scherrer, C. (Hrsg.): Jenseits des Sozialpakts: Neue Strategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993, S. 86-95
- Jürgens, U.; Malsch, T.; Dohse, K.: Moderne Zeiten in der Automobilfabrik, Berlin, Heidelberg 1989
- Jürgens, U.; Naschhold, F.: Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsengpässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren, in: Zapf, W.; Dierkes, M. (Hrsg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, Berlin 1994, S. 239-270
- Kädtler, J.; Drexel, I.; Fuchs-Fronhofen, P.: Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf, in: Fuchs-Fronhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 583-604
- Kalkowski, P.: Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, New York 1997, S. 15-61
- Kammel, A.; Groth, U.: Lean Production - Forcierung des Teamkonzeptes im 'schlanken Unternehmen', in: Personal, 44. Jg. (1992), Heft 11, S. 510-515
- Kämmerle, W.: Meister in gestärkter Position - ein Konzept zur Führung im betrieblichen Bereich bei Mercedes-Benz, in: Institute für International Research (Hrsg.): Der Meister in der Lean Produktion, Konferenzband einer Tagung am 12.05.1993, Wiesbaden 1993, o.S.
- Karch, H.: New Deal um die Produktivität? - Das Beispiel VW Sachsen, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), Heft 10, S. 31-33
- Keese, H.: Die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit: Probleme und Gestaltungshinweise, in: Arbeit, 4. Jg. (1995), Heft 4, S. 349-370
- Kern, H.: Meister richtig führen, München 1963
- Kern, H.; Sabel, C.F.: Verblaßte Tugenden - Zur Krise des deutschen Produktionsmodells, in: Beckenbach, N.; Treeck, W.v. (Hrsg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Göttingen 1994, S. 605-624
- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984
- Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995
- Kieser, A.; Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992
- Kieser, A.; Reber G.; Wunderer, R.: Vorwort der Herausgeber zur 1. Auflage, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. IX-XIV
- Kinlaw, D.C.: Spitzenteams - Spitzenleistungen durch effizientes Teamwork, Wiesbaden 1993
- Klein, J.A.: Why supervisors resist employee involvement, in: Harvard Business Review, 62. Jg. (1984), Heft 9/10, S. 87-95

- Klein, J.A.; Posey, P.A.: Wie reagieren Meister auf neue Führungsmethoden?, in: Harvard Business Manager, 9. Jg. (1987), Heft 2, S. 28-30
- Klein, L.: Die Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation, Göttingen 1975
- Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U.: Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland - Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung, Gelsenkirchen 1994
- Kojima, T.: Die zweite Lean Revolution - Was kommt nach Lean Production? Landsberg 1995
- Kolzen, H.P.: Die neue Rolle der Meister im Rahmen von Qualitätszirkel und Lernstatt, in: Knebel, H.; Zander, Z. (Hrsg.): Neue Entwicklungen bei Arbeit, Entgelt und Führung, Freiburg 1984, S. 116-125
- Konradt, U.; Schlee, U.: Offenlegung von Unternehmenszielen in teilautonomen Arbeitsgruppen, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141 (1994), S. 1-12
- Kopp, R.; Winther, M.: Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle, in: Arbeit, 5. Jg. (1996), Heft 3, S. 318-341
- Kortzfleisch, G.v.: Betriebswirtschaftliche Arbeitsvorbereitung, Berlin 1962
- Koschnitzki, K.: Wandel in der Industrie durch Lean Production und Lean Management und deren Einsatz in der europäischen Industrie, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch innovative Strukturen und Konzepte, München 1994, S. 187-211
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962
- Kowling, A.: Neue Formen der Arbeitsorganisation, in: Fabrik, 42. Jg. (1992), Heft 12, S. 548-549
- Krafcik, J.F.: Triumph of the Lean Production System, in: Sloan Management Review, 30. Jg. (1988), Heft 1, S. 41-52
- Krakowitzer, G.; Missethon, J. (Hrsg.): Lean Quality Management, Dortmund 1993
- Krings, K.; Peteret de López, K.: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? - Die Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten, in: FiR+IAW Mitteilungen, 28. Jg. (1996), Heft 2, S. 11-12
- Kuhn, D.: Der Meister zwischen Tradition und Zukunft, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 2, S. 38-40
- Kuhn, D.: Meister - Motor für Veränderungen!? in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 5
- Lam, S.S.K.: The impact of total quality management on front-line supervisors and their work, in: Total Quality Management, 6. Jg. (1995), Heft 1, S. 45-50
- Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970
- Lang, R.; Hellpach, W.: Gruppenfabrikation, Berlin 1922
- Lantz, A.: Gruppenarbeit in der schwedischen Industrie, in: Arbeit, 4. Jg. (1995), Heft 2, S. 142-169
- Lattmann, C.: Das norwegische Modell der selbstgesteuerten Arbeitsgruppen, Bern 1972
- Lederer, K.G.: Produktionsstrategien in Japan, USA und Deutschland - Versuch eines Vergleichs, in: FB/IE, 33. Jg. (1984), Heft 6, S. 327-333

- Leiter, R.D.: The Foremen in Industrial Relations, New York 1948
- Lentz, J.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 6, S. 85-87
- Lepsius, M.R.: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb - Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern, München 1954
- Letize, L.; Donovan, M.: The Supervisor's Changing Role in High Involvement Organizations, in: The Journal for Quality and Participation, 13. Jg. (1990), Heft 3, S. 62-65
- Lewin, K.: Feldtheorie in den Sozialwissenschaften, Bern 1963
- Likert, R.: The human organization, New York 1967 (deutsche Übersetzung: Likert, R.: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern, Stuttgart 1972)
- Link, J.: Führungskräfte und Führungserfolg - Eine Einführung, in: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 11-34
- Luczak, H.; Reuschenbach, T.; Kötter, W. et al.: Gruppenarbeit bei einem Automobilzulieferer - Ein Konzept Betrieblicher Reorganisation, in: VDI-Z, 133. Jg. (1991), Heft 3, S. 103-108
- Luczak, H.; Ruhnau, J.: Gruppenarbeit als strategische Unternehmensentscheidung - personenorientierte Konzepte für schlanke Unternehmen, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch innovative Strukturen und Konzepte, München 1994, S. 59-82
- Luczak, H.; Ruhnau, J.: Inselkonzepte - Qualitätsförderliche Arbeitsstrukturen in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 138 (1993), S. 23-44
- Ludwig, H.: Die Stellung des Meisters im industriellen Betriebe, in: Werkstatttechnik, 21. Jg. (1927), Heft 23, S. 672-676
- Lutz, B.; Kammerer, G.: Das Ende des graduierten Ingenieurs? - Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion, Frankfurt/Main, Köln 1975
- Lutz, B.: Qualifizierte Gruppenarbeit - Überlegungen zu einem Orientierungskonzept technisch-organisatorischer Gestaltung, in: Roth, S.; Kohl, H. (Hrsg.): Perspektive Gruppenarbeit - Initiativen für neue Arbeitssysteme, Köln 1988, S. 68-78
- Lutz, H.R.: Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933
- Maier, F.: Die Mohren können gehen - Lean Management, in: TopBusiness, 26. Jg. (1992), Heft 7, S. 16-28
- Malsch, T.; Seltz, R. (Hrsg.): Die neuen Produktionskonzepte auf dem Prüfstand - Beiträge zur Entwicklung der Industriearbeit, Berlin 1988
- Manske, F.: Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?, in: DGB-Bundesvorstand, Abteilung Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Düsseldorf 1987, S. 33-49
- Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Computereinsätze im Bereich technischer Angestellter, in: WSI Mitteilungen, 36. Jg. (1983), Heft 2, S. 111-119
- Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Rechnergestützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung - Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Ansatzpunkte für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, Forschungsbericht, KfK-PFT 90, Karlsruhe 1984

- Manz, C.C.; Sims, H.P.: Führung in selbststeuernden Gruppen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1987, Sp. 1805-1823
- Marr, R.: Lean Management: Über die Gefährlichkeit von Illusionen, in: Sattelberger, T. (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch, Wiesbaden 1996, S. 114-126
- Martin, H.: Grundlagen der menschengerechten Arbeitsgestaltung, Köln 1994
- Matthies, H.: Veränderungen in der Wettbewerbssituation fordern neue organisatorische Strukturen vom Automobilbauer und seinem Zulieferer, in: Giesserei, 79. Jg. (1992), Heft 1, S. 2-3
- Mayersohn, N.: Volvo's alternate route, in: Automotive Industries, 169. Jg. (1989), Heft 11, S. 58-60
- McGee, E.C.: The convergence of total quality and work design, in: Journal for Quality and Participation, 16. Jg. (1993), Heft 3, S. 90-96
- Mercedes-Benz AG (Hrsg.): Meister und Gruppenmeister in der Mercedes-Benz AG - Führung im betrieblichen Bereich, Stuttgart 1991
- Mickler, O.: Ende der Meisterwirtschaft? - Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb, in: Baethge, M.; Eßbach, W. (Hrsg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen, Frankfurt/Main, New York 1983, S. 331-343
- Miehling, J.; Wagener, M.: Trainer und Unternehmer in einem - die Rolle des betrieblichen Vorgesetzten bei Einführung von Lean-Production, in: Personalführung, 27. Jg. (1994), Heft 5, S. 376-385
- Minssen, H.: Risiken von Gruppenarbeit in der Fertigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 142 (1994), S. 31-53
- Minssen, H.: Tayloristisch? Anthropozentrisch? - Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Bandemer, S.v.; Eichner, V.; Hilbert, J. et al. (Hrsg.): Anthropozentrische Produktionssysteme - Die Neuorganisation der Fabrik zwischen 'Lean Production' und 'Sozialverträglichkeit', Opladen 1993, S. 85-104
- Minssen, H.; Howaldt, J.; Kopp, R.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie - Das Beispiel Opel Bochum, in: WSI Mitteilungen, 44. Jg. (1991), Heft 7, S. 434-441
- Mohr, E.: Der Funktionswandel des Industriemeisters, in: Rationalisierung, 15. Jg. (1964), Heft 2, S. 30-34
- Müller, H.; Zeyer, U.: Dauerbrenner Gruppenarbeit, in: io Management Zeitschrift, 63. Jg. (1994), Heft 6, S. 32-36
- Müller, S.; Adelt, P.: Veränderte Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter?, in: Wiendieck, G.; Wiswede, G. (Hrsg.): Führung im Wandel, Stuttgart 1990, S. 231-256
- Müller, U.R.: Schlanke Führungsorganisationen - organisatorische und führungstechnische Aspekte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, in: FB/IE, 44. Jg. (1995), Heft 2, S. 78-85
- Namuth, M.: Eine feine Sache für alle, die gut drauf sind, in: Die Mitbestimmung, 38. Jg. (1992), Heft 10, S. 34-38
- Neuberger, O.: Der Arbeitsbeschreibungsbogen - ein Verfahren zur Messung von Arbeitszufriedenheit, in: Probleme und Entscheidungen, Nr. 15 (1976), S. 1-69

- Neuberger, O.: Experimentelle Untersuchungen von Führungsstilen, in: Gruppendynamik, 3. Jg. (1972), S. 191-219
- Neuberger, O.: Organisation und Führung, Stuttgart 1977
- Nolte, L.: Rechte und Pflichten der Werkmeister, Betriebsbeamten, Kabinettmeister, Maschinentechniker, Bautechniker, Chemiker, Zeichner und ähnlicher Angestellten auf Grund der Novelle vom 1. Juni 1891 zur deutschen Gewerbeordnung vom 1. Juli 1883, Pforzheim 1892
- Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart 1931
- Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart 1934
- O.V.: Besser als angenommen - Facharbeiter Perspektiven, in: iwd, 21. Jg. (1995), Heft 49, S. 4-5
- O.V.: Brutal - Die Spitze, in: IGM-Direkt, o.Jg. (1995), Nr. 22, S. 1
- O.V.: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, in: Werkstatttechnik, 13. Jg. (1919), Heft 22, S. 178-179
- O.V.: Erfolg schon nach wenigen Monaten, in: Automobil-Produktion, 6. Jg. (1992), Heft 10, S. 24-26
- O.V.: Erfolgsfaktor Führung, in: Fabrik, 42. Jg. (1992), Heft 12, S. 552-553
- O.V.: Industriemeister - Unternehmer im Unternehmen, in: iwd, 22. Jg. (1996), Heft 23, S. 7
- O.V.: Letting Foremen Teach Themselves - Free Conference Method in Small Groups, in: The Iron Age, 119. Jg. (1927), Heft 15, S. 1057-1059
- O.V.: Neubeginn auf der grünen Wiese, in: ME-Magazin, o.Jg. (1994), Nr. 10, S. 36-41
- O.V.: Rastatt - Modell für eine neue Produktionsphilosophie, in: Fertigungstechnik und Betrieb, 42. Jg. (1992), Heft 7, S. 312-313
- O.V.: Schutz der Berufsbezeichnung: Industriemeister, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 7/8, S. 7
- O.V.: Total Quality Management in Industry, in: Automotive Engineering, 101. Jg. (1993), Heft 6, S. 35-41
- O.V.: Autokonzerne proben Lean Production - Die Zukunft aufbauen, in: Fertigungstechnik und Betrieb, 42. Jg. (1992), Heft 7, S. 316
- Odiome, G.S.: Management by Objectives, Führung durch Vorgabe von Zielen, München 1967
- Ohno, T.: Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/Main 1993
- Ortmann, G.: Mikropolitik und systemische Kontrolle, in: Bergstermann, H.; Brandherm-Böhmker, R. (Hrsg.): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß - zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen, betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps, Bonn 1990, S. 99-120
- Parker, M.; Slaughter, J.: Management by Stress, in: Technology Review, 16. Jg. (1988), S. 37-44 (deutsche Übersetzung: Management-by-Stress: Die dunkle Seite des Teamkonzepts, in: Luthje, B.; Scherrer, C. (Hrsg.): Jenseits des Sozialpakts: Neue Unternehmensstrategien, Gewerkschaften und Arbeitskämpfe in den USA, Münster 1993, S. 50-63)

- Pasmore, W.A.: Designing effective Organizations: The Sociotechnical Systems Perspective, New York 1988
- Pekruhl, U.: 'Lean Production' und Anthropozentrische Produktionskonzepte (APS) - ein Spannungsverhältnis? in: Cattero, B.; Hurrle, G.; Lutz, S. et al (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 113-124
- Petereit de López, K.: Wie hat sich Ihre Situation als Industriemeister verändert? in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 9, S. 38-42
- Petereit de López, K.; Krings, K.: Industriemeister in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten - Die Fortentwicklung eines klassischen Berufsbildes, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 137-192
- Petereit de López, K.; Krings, K.; Ruhnau, J.: Meister im Prozeß der Unternehmensentwicklung, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 3-36
- Pfeiffer, W.; Weiß, E.: Lean Management, Berlin 1992
- Pichierri, A.: Schlanke Produktion und lokales Umfeld, in: Cattero, B.; Hurrle, G.; Lutz, S. et al. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan - Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 72-88
- Piore, M.J.; Sabel, C.: Das Ende der Massenproduktion - Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin 1985
- Pocztowski, A.: Der Einfluß marktwirtschaftlicher Strukturen auf die Arbeitsorganisation - Forschungsergebnisse aus Polen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 41-53
- Pornschlegel, H.: Ein neues integriertes Arbeits- und Fabrikkonzept, in: REFA-Nachrichten, 43. Jg. (1990), Heft 1, S. 16-29
- Qualifizierungszentrum Rheinhausen GmbH (Hrsg.): Industriemeister in der Lean Production, Duisburg 1995
- Ramge, U.: Aktuelle Gruppenarbeitskonzepte in der deutschen Automobilindustrie, Düsseldorf 1993
- Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig durch Lean Production: Ursprünge - Inhalte - Konzepte, 2. Aufl., Eschborn 1992
- Reber, G.: Führungstheorien, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, S. 981-996
- Rehder, R.R.: The Japanese Lean System vs. Volvo's Uddevalla System, in: The Columbia Journal of World Business, o.Jg. (1992), Heft 2, S. 56-69
- Reindl, J.: Der Meister im industriellen Klein- und Mittelbetrieb. Über die Modernisierung einer betrieblichen Sozialfigur, in: Fuchs-Frohnhofen, P.; Henning, K. (Hrsg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten, Band II, München, Mering 1997, S. 57-110
- Reiß, M.: Die Rolle der Personalführung im Lean Management, in: Zeitschrift für Personalforschung, 7. Jg. (1993), Heft 2, S. 171-194

- Reiß, M.: Erfolgreiche Gruppenarbeit nur via professionelle Einführung, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 9, S. 772-779
- Reiß, M.: Implementierung integrierter Gruppenkonzepte - ein kritischer Erfolgsfaktor des Lean Management, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart 1993, S. 107-134
- Remdisch, S.: Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG: Die veränderten Führungsaufgaben des Industriemeisters, in: Mühlbradt, T.; Krings, K. (Hrsg.): Den Wandel meistern - Neue Aufgaben für Industriemeister in der schlanken Produktion, Herzogenrath 1996, S. 109-118
- Richter, M.: Personalführung im Betrieb, 2. Aufl., München, Wien 1989
- Richter, M.: Personalführung: Grundlagen und Betriebliche Praxis, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Ritter, A.; Zink, K.J.: Differenzierte Kleingruppenkonzepte als wesentlicher Bestandteil eines umfassenden, integrierenden Qualitätsmanagements (im Sinne von TQM), in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 245-273
- Roethlisberger, F.J.; Dickson, W.J.: Management and the Worker, Cambridge/Mass. 1939
- Rohmert, W.; Weg, F.J.: Organisation teilautonomer Gruppenarbeit, München 1976
- Rosenstiel, L.v.: Die Arbeitsgruppe, in: Rosenstiel, L.v. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 311-329
- Rosenstiel, L.v.: Grundlagen der Führung, in: Rosenstiel, L.v.; Regnet, R.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 3-25
- Roth, S.: Gruppenarbeit in deutschen Automobilbetrieben: Perspektiven aus gewerkschaftlicher Sicht, in: Dankbaar, B.; Jürgens, U.; Malsch, T. (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit in der Automobilindustrie, Berlin 1988, S. 185-210
- Rudolph, H.: Westliche Verhältnisse berücksichtigen - Über die Komplexität von schlanker Produktion und Kaizen, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 3, S. 244-249
- Rühl, G.: Untersuchungen zu Arbeitsstrukturierung, in: Industrial Engineering, 3. Jg. (1973), Heft 3, S. 147-197
- Ruhnau, J.; Völker, S.: Führen durch Zielvereinbarung - Transparente Prozesse und Ergebnismeldungen erschließen Potentiale teilautonomer Arbeitsgruppen, in: FB/IE, 45. Jg. (1996), Heft 5, S. 257-261
- Runge, J.H.: Was verbirgt sich hinter 'Lean Production'?, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 7, S. 401-402
- Sader, M.: Psychologie der Gruppe, Weinheim, München 1991
- Sandberg, A.: Führt die luxuriöse Abweichung vom klassischen Weg in die Irre?, in: Frankfurter Rundschau, 49. Jg. (1993), Nr. 99 (29.04.1993), S. 11-12
- Sandberg, A.: The Uddevalla experience in perspective, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 1-33
- Sandberg, A.: Volvo am Scheideweg - Effektive und menschliche Fabriken werden ohne triftige Gründe geschlossen, in: Arbeit, 2. Jg. (1993), Heft 2, S. 175-189
- Sbandi, P.: Gruppenpsychologie - Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, München 1973

- Schildberger, F.: Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Diss., Berlin 1937
- Schildknecht, R.: Total Quality Management - Konzeption und State of the Art, Frankfurt/Main, New York 1992
- Schildknecht, R.; Ritter, A.: Vom Revisor zum Moderator - Funktionswandel und verändertes Selbstverständnis des Qualitätswesens, in: FB/IE, 38. Jg. (1989), Heft 1, S. 33-35
- Schildknecht, R.; Zink, K.J.: Rahmenbedingungen zur Einführung von Total Quality Management, in: Bungard, W.; Dorr, H.J.; Oess, A. (Hrsg.): QC - Von der Qualitätskontrolle zum Qualitätsbewußtsein - 10 Jahre Lernen für die Zukunft, Ludwigshafen 1992, S. 104-118
- Schlesinger, L.A.: Quality of Work Life and the Supervisor, New York 1982
- Schmahl, K.: Führen und Fördern - Motivation und Identifikation in der Vorbereitung der Einführung von Gruppenarbeit, in: AWF (Hrsg.): Erfahrungsforum 'Praxis der Gruppenarbeit', 17./18.5.1994, Konferenzband, Beitrag 5, Köln 1994, o.S.
- Schmidt, G.: Einige 'kriterlnde' Anmerkungen zur Diskussion um 'Lean Production', in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management: Wege aus der Krise - organisatorische und gesellschaftliche Strategien, Wiesbaden 1994, S. 61-64
- Schmidt-Salzer, J.: Massenproduktion, Lean Production und Arbeitsteilung - organisationssoziologisch und -rechtlich betrachtet, in: Betriebs-Berater, 47. Jg. (1992), Heft 27, S. 1866-1877
- Schmitz, U.: Lean Production als Unternehmensstrategie - ein Überblick, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992, S. 17-30
- Schmoll, A.: Managerpotential der Industriemeister - Ergebnisse einer empirischen Analyse, in: Zeitschrift für Organisation, 48. Jg. (1979), Heft 6, S. 338-342
- Schnauber, H.: Qualitätsförderliche Arbeitsstrukturen, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 37. Jg. (1992), Heft 1, S. 28-32
- Scholz, C.: Lean Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 23. Jg. (1994), Heft 4, S. 180-186
- Scholz, D.: Befindet sich die Weiterbildung zum Industriemeister in einer Sackgasse?, in: Gewerkschaftliche Bildungspolitik, 41. Jg. (1990), Heft 10, S. 237-241
- Schonberger, R.J.: Japanese Manufacturing Techniques, New York, London 1982
- Schönhuth, M.; Faix, W.G.; Buchwald, C.: Die ersten Schritte - Der Meister als Motor der Veränderung, in: Industrie-Meister, 25. Jg. (1995), Heft 4, S. 24-26
- Schöpplein, L.: Beschleunigung organisatorischer Lernprozesse in der Gruppenarbeit, in: Planung + Produktion, 43. Jg. (1995), Heft 10, S. 14-17
- Schumann, M.: Die Zukunft der Arbeit in der deutschen Automobilindustrie, in: Kibler, L. (Hrsg.): Management und Partizipation in der Automobilindustrie: zum Wandel der Arbeitsbeziehungen in Deutschland und Frankreich, Frankfurt/Main 1992, S. 231-251
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M. et al.: Neue Arbeitseinsatzkonzepte im deutschen Automobilbau - Hat Lean Production eine Chance? in: SOFI-Mitteilungen, o.Jg. (1992), Heft 1, S. 15-27

- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M. et al.: Rationalisierung im Übergang, in: WSI Mitteilungen, 47. Jg. (1994), Heft 7, S. 405-414
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Kuhlmann, M. et al.: Trendreport Rationalisierung - Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, Chemische Industrie, Berlin 1994
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Neumann, U. et al.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen, in: Soziale Welt, 41. Jg. (1990), Heft 1, S. 47-69
- Schusser, W.H.: Mitarbeiter - Unternehmer im Unternehmen, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 125-131
- Schweiker, W.; Ritter, W.: Neues Mercedes-Benz-PKW-Montagewerk Rastatt, in: Automobil-Industrie, 37. Jg. (1992), Heft 4, S. 302-304
- Seghezzi, H.D.: Konzepte, Strategien und Systeme qualitätsorientierter Unternehmen, in: Seghezzi, H.D.; Hansen, J.R. (Hrsg.): Qualitätsstrategien - Anforderungen an das Management der Zukunft, München 1992, S. 1-46
- Seghezzi, H.D.: Qualitätsmanagement - Ansatz eines St. Galler Konzepts Integriertes Qualitätsmanagement, Stuttgart 1994
- Seghezzi, H.D.: Integriertes Qualitätsmanagement - Das St. Galler Konzept, München, Wien 1996
- Seidel, E.: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart 1978
- Seidl, U.; Süthoff, M.: Vom Antreiber und Anweiser zum Paten und Partner - Chancen und Risiken heute, in: Süthoff, M. (Hrsg.): Unternehmer im Unternehmen - Die neue Rolle des Meisters, Köln 1996, S. 6-23
- Seitz, D.: Gruppenarbeit - mehr als ein Schlagwort: Vorschlag zur Präzisierung der Gestaltungsdimensionen, in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 3, S. 24-28
- Seitz, D.: Gruppenarbeit in der Produktion, in: Binkelmann, P.; Braczyk, H.-J.; Seltz, R. (Hrsg.): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland, Frankfurt/Main 1993, S. 32-73
- Shimizu, K.: Humanization of the production system and work at Toyota Motor Co. and Toyota Motor Kyushu, in: Sandberg, A. (Hrsg.): Enriching Production, Aldershot 1995, S. 383-403
- Shimizu, T.: Wirtschaftliche und humane Aspekte eines Systems zur Produktionssteuerung in der japanischen Automobilindustrie, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Humane Personal- und Organisationsentwicklung, Berlin 1979, S. 321-343
- Shingo, S.: Das Erfolgsgeheimnis der Toyota-Produktion, Landsberg 1992
- Simon, A.: Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, in: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Lean Production: Idee - Konzept - Erfahrungen in Deutschland, Köln 1992, S. 170-195
- Simon, H.: Administrative Behavior - A Study of Decision Making Process in Administrative Organization, New York 1960
- Sims, H.P.; Manz, C.C.: Challenges to implementing self-managing teams, in: The Journal for Quality and Participation, 18. Jg. (1995), Heft 3, S. 24-31
- Sinn, J.: Capos in der Klemme, in: Management & Seminar, 22. Jg. (1995), Heft 10, S. 16-19

- Six, B.; Kleinbeck, U.: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, S. 348-398
- Sonntag, K.: Komplexe Technik, veränderte Arbeitsstrukturen und kompetent handelnde Mitarbeiter - eine Herausforderung an Arbeitsanalyse und Personalentwicklung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 47. Jg. (1993), Heft 3, S. 148-155
- Springer, R.: Neue Arbeitsformen in der Automobilindustrie, in: Arbeitsvorbereitung, 29. Jg. (1992), Heft 2, S. 57-59
- Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes-Benz AG, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart 1993, S. 137-155
- Springer, R.: Neue Formen der Arbeitsorganisation - Ursachen, Ziele und aktueller Stand in der Mercedes Benz AG, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 137 (1993), S. 19-37
- Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus, in: WSI Mitteilungen, 37. Jg. (1984), Heft 9, S. 545-550
- Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen in der Maschinenbauindustrie, Darmstadt 1981 (unveröffentlichte Diplomarbeit)
- Springer, R.: Was halten Sie von der Gruppenarbeit?, in: Mercedes-Benz intern, Nr. 156 (1994), Heft 3, S. 26-29
- Spur, G.: Wandel der industriellen Produktion - Herausforderungen an Führung und Führungsstrukturen, in: Krystek, U.; Link, J. (Hrsg.): Führungskräfte und Führungserfolg: Neue Herausforderungen für das strategische Management, Wiesbaden 1995, S. 133-148
- Stahle, W.H.: Management - eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 7. Aufl., München 1994
- Stahle, W.H.: Organisation und Führung sozio-technischer Systeme - Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart 1973
- Staerkle, R.: Stabsstellen in der industriellen Unternehmung, Bern 1961
- Steinkühler, M.: Lean Production - Das Ende der Arbeitsteilung?, München, Mering 1995
- Steinle, C.: Führung, Stuttgart 1978
- Steinle, C.: Führungsdefinitionen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, Stuttgart 1995, Sp. 523-533
- Steinle, C.: Führungsstil, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart 1992, Sp. 966-980
- Steinmetz, W.: Auswirkungen von Gruppenarbeit auf Vorgesetzte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied 1995, S. 173-186
- Steinmetz, W.: Der Meister im Total Quality Management, in: Fraunhofer-Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.): Fachgespräch Qualitätsorganisation am 12.12.1995, Tagungsunterlagen, Stuttgart 1995, o.S.
- Stotko, E.C.: Automobilindustrie im Umbruch: Spiel mit neuen Regeln - Schlank werden, aber wie?, in: VDI-Z, 134. Jg. (1992), Heft 2, S. 10-17

- Stroebe, W. (Hrsg.): Sozialpsychologie, 2. Band - Gruppenprozesse, Darmstadt 1981
- Stroh, M.: IE-Fachtagung 'Lean Production', in: REFA-Nachrichten, 46. Jg. (1993), Heft 1, S. 72-74
- Stroink, K.: Neue Formen der Arbeitsorganisation am Beispiel der Einführung von Gruppenarbeit bei der Adam Opel AG, Bochum 1991
- Surface, J.R.: Resistance to Training: Foreman Training Program, in: Harvard Business Review, 32. Jg. (1954), Heft 2, S. 73-78
- Susman, G.I.: Autonomy at Work - a sociotechnical Analysis of participative Management, New York 1976
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W.H.: How to choose a leadership pattern, in: Harvard Business Review, 36. Jg. (1958); Heft 2, S. 95-101
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Nachdruck von 1913, Weinheim 1995
- Taylor, F.W.: Scientific Management, London New York 1911
- Taylor, F.W.: Shop Management, Transactions of the American Society of Mechanical Engineering, Nr. 1003, New York 1903 (deutsche Übersetzung: Taylor, F.W.: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, Berlin 1912)
- The European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Der European Quality Award 1998, Bewerbungsbroschüre, Brüssel 1997
- The European Foundation for Quality Management (Hrsg.): Selbstbewertung 1997 - Richtlinien für Unternehmen, Brüssel 1996
- Thienel, A.: Mit Total Quality Management zu Lean Management, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 9, S. 671-674
- Thienel, A.: Total Quality Management und Lean Management: Zentrale Herausforderungen des Personalmanagements in den 90er Jahren, in: Kienbaum, J. (Hrsg.): Visionäres Personalmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 1994, S. 517-532
- Thienel, A.; Jochmann, W.: Personal Management als Total Change Management, in: Personalführung, 26. Jg. (1993), Heft 6, S. 508-513
- Thompson, V.A.: Hierarchie, Spezialisierung und organisationsinterner Konflikt, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 217-227
- Thönnies, K.P.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie bei der Adam Opel AG, Bochum, Werk II, in: Corsten, H.; Will, T. (Hrsg.): Lean Production - Schlanke Produktionsstrukturen als Erfolgsfaktor, Stuttgart, S. 177-196
- Tikart, J.: ISO 9000, Kanban und Leanmanagement in der Praxis, in: Krakowitzer, G.; Missethon, J. (Hrsg.): Lean Quality Management, Dortmund 1993, S. 101-146
- Tolksdorf, G.: Das schlanke Management der Gruppenarbeit, in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management - Wege aus der Krise, Wiesbaden 1994, S. 83-100
- Tombrink, C.: Gruppenarbeit im neuen Ford-Motorenwerk Köln, in: ATZ/MTZ Sonderheft Fertigungstechnik, o.Jg. (1993), S. 16-18
- Töpfer, A.; Mehdorn, H.: TQM - Lean - Kaizen: Der Weg zum Unternehmenserfolg, in: Mehdorn, H.; Töpfer, A. (Hrsg.): Besser - schneller - schlanker: TQM-Konzepte in der Unternehmenspraxis, Neuwied, Krieffel, Berlin 1994, S. 3-29

- Töpfer, A.; Zander, E.: Bausteine eines kooperativen Führungskonzeptes - Einordnung der Beiträge, in: Töpfer, A.; Zander, E. (Hrsg.): Führungsgrundsätze und Führungsinstrumente: kooperative Führungskonzepte in der Unternehmenspraxis, Frankfurt/Main 1982, S. 1-28
- Traeger, D.H.: Grundgedanken der Lean Production, Stuttgart 1994
- Trist, E.L.: Critique of Scientific Management in Terms of Socio-technical Theory, in: *Prakseologia*, Nr. 39/40 (1971), S. 159-174
- Trist, E.L.: Some observations on the machine face as a socio-technical system, Tavistock Document 341, London 1953
- Trist, E.L.: The Sociotechnical Perspective, in: Van de Ven, A.H.; Joyce, W.F. (Hrsg.): Perspectives on Organization Design and Behavior, New York u.a. 1981, S. 19-75
- Trist, E.L.; Bamforth, K.W.: Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal Getting, in: *Human Relations*, 4. Jg. (1951), S. 3-38
- Trist, E.L.; Higgin, G.W.; Murray, H. et al.: Organizational Choice, London 1963
- Tropitzsch, H.: Effizienzsteigerung durch mehr Partizipation, in: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, Nr. 142 (1994), S. 1-4
- Tropitzsch, H.; Feuerstein, K.; Bungard, W.: Lean Management in der Praxis, in Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 165-180
- Türk, K.: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart 1981
- Turner, L.: NUMMI - Japanische Produktionskonzepte in den USA, in: Muster, M.; Richter, U. (Hrsg.): Mit Vollgas in den Stau, Hamburg 1990, S. 78-87
- Ulich, E.: Alternative Arbeitsstrukturen - dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: *Psychologie und Praxis*, 27. Jg. (1983), Heft 2, S. 70-78
- Ulich, E.: Arbeitspsychologie, 3. Aufl., Stuttgart 1994
- Ulich, E.: Aufgabenerweiterung und autonome Arbeitsgruppen, in: *Industrielle Organisation*, 42. Jg. (1973), Heft 8, S. 355-358
- Ulich, E.: Lean Production - aus arbeitspsychologischer Sicht, in: Bungard, W. (Hrsg.): Lean Management auf dem Prüfstand, Weinheim 1995, S. 23-35
- Ulich, E.: Neue Produktionskonzepte - ein kritischer Diskussionsbeitrag, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 50. Jg. (1996), Heft 4, S. 193-198
- Ulich, E.: Neuorientierung des Managements, in: Duell, W.; Frei, F. (Hrsg.): Arbeit gestalten - Mitarbeiter beteiligen, Frankfurt/Main 1986, S. 160-169
- Ulich, E.; Groskurth, P.; Bruggemann, A.: Neue Formen der Arbeitsgestaltung, Frankfurt/Main 1973
- Ulrich, H.: Kompetenz, in: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 1969, Sp. 852-856
- Ulrich, H.; Krieg, W.: Das St. Galler Management-Modell, 1. Aufl., Bern 1972
- Vogel, B.: Im Team gegen die Japaner, in: *Top Business*, 26. Jg. (1992), Heft 4, S. 110-124
- Vogel, W.: Der Werkmeister, in: *Industrielle Organisation*, 30. Jg. (1961), Heft 1, S. 1-4
- Vollmer, M.: Arbeitsgruppen in Industriebetrieben, Diss., Frankfurt/Main 1986

- Volpert, W.: Einführung: Von der Aktualität des Taylorismus, in: Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Weinheim 1995, S. XIX-LVII
- Vroom, V.H.; Jago, A.G.: The new Leadership: Managing participation in organizations, Englewood Cliffs 1988 (deutsche Übersetzung: Vroom, V.H.; Jago, A.G.: Flexible Führungsentscheidungen, Stuttgart 1990)
- Vroom, V.H.; Yetton, P.W.: Leadership and Decision-making, Pittsburgh 1973
- Wagner, D.: Führung und Organisationsstruktur, in: Rosenstiel, L.v.; Regnet, R.; Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern, 2. Aufl., Stuttgart 1993, S. 503-514
- Wahren, H.-K.: Gruppen- und Teamarbeit in Unternehmen, Berlin, New York 1994
- Walgenbach, P.: Organisationsstrukturen und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1682-1688
- Warihay, F.D.: Are Good Facilitators Born or Can They be Developed ?, in: The Journal for Quality and Participation, 15. Jg. (1992), Heft 1/2, S. 60-63
- Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik - Revolution der Unternehmenskultur, Berlin 1992
- Warnecke, H.J.: Die Fraktale Fabrik, in: CIM-Management, 8. Jg. (1992), Heft 2, S. 27-32
- Warnecke, H.J.; Hüser, M.: Lean Production - eine kritische Würdigung, in: Angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 131 (1992), S. 1-26
- Warnecke, H.J.; Osman, M.; Weber, G.: Gruppentechnologie, in: FB/IE, 29. Jg. (1980), Heft 1, S. 5-12
- Weber, H.: Gruppenarbeit in der 'schlanken Organisation' - Chancen, Risiken, Entwicklungen, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 17. Jg. (1994), Heft 1, S. 26-31
- Weber, W.G.: Autonome und restriktive Gruppenarbeit in der Produktion - Anmerkungen zu einer arbeitspsychologischen Unterscheidung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 48. Jg. (1994), Heft 3, S. 147-156
- Wehner, T.; Rauch, K.-P.: Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, in: Arbeit, 3. Jg. (1994), Heft 2, S. 132-149
- Wehner, T.; Richter, N.; Rauch, K.-P. et al.: Von der Linie zur Box und zurück - eine empirische Analyse eines Boxenarbeitssystems in der Automobilindustrie unter dem Blickwinkel der Verschränkung von Planungs- und Erfahrungswissen, Bremer Beiträge zur Psychologie, Nr. 102, Bremen 1982
- Weinert, A.B.: Führung und soziale Steuerung, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, S. 552-577
- Welge, M.K.: Führungskräfte, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 937-947
- Weltz, F.: Das Berufsbild der Meister und Steiger, in: Frankfurter Hefte, 15. Jg. (1960), S. 123-127
- Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964
- Wergen, H.: Mitarbeiterführung - ein konfliktorientiertes Modell der Mitarbeiterführung unter besonderer Berücksichtigung der Sprachhandlung, Bergisch Gladbach, Köln 1986
- Wiedemann, H.: Arbeiter und Meister im rationalisierten Betrieb, Opladen 1974
- Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln 1964

- Wieswede, G.: Arbeitsstruktur, in: Dichtl, E.; Issing, O. (Hrsg.): Vahlens großes Wirtschaftslexikon, Bd. 1, München 1987, S. 103-104
- Wildemann, H.: Führung im Produktionsbereich, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp.1763-1780
- Wilms, W.W.; Hardcastle, A.J.; Zell, D.M.: Cultural Transformation at NUMMI, in: Sloan Management Review, 36. Jg. (1994), Heft 3, S. 99-113
- Witte, E.H.; Ardelt, E.: Gruppenarten, -strukturen und -prozesse, in: Roth, E. (Hrsg.): Organisationspsychologie, Enzyklopädie der Psychologie, Bd. 3, Göttingen 1989, S. 459-486
- Woldt, R.: Alte und neue Werkmeisterfunktionen, in: Deutsche Werkmeister-Zeitung, 44. Jg. (1927), Heft 10, S. 109-110
- Wolf, G.; Rahlmeyer, H.H.; Mertins, K. et al.: Innovative Arbeitsstrukturen in der Automobilzulieferindustrie, in: ZwF, 89. Jg. (1994), Heft 12, S. 601-605
- Womack, J.P.; Jones, D.T.: Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen, Frankfurt/Main, New York 1997
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: Die zweite Revolution in der Autoindustrie, Frankfurt/Main 1991 (Original: Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D.: The machine that changed the world, New York 1990)
- Womack, J.T.; Jones, D.T.: Das schlanke Unternehmen - Ein Kosmos leistungstarker Firmen, in: Harvard Business Manager, 16. Jg. (1994), Heft 3, S. 84-93
- Woodward, J.: Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965
- Woodward, J.: Management and Technology, London 1958
- Woodward, J.: Technologie, Organisationsform und Erfolg, in: Mayntz, R. (Hrsg.): Bürokratische Organisation, Köln 1968, S. 155-158
- Wunderer, R.: Führungsgrundsätze als Instrument der Unternehmens-/Betriebsverfassung, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Führungsgrundsätze in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, Stuttgart 1983, S. 35-54
- Wunderer, R.: Führungsgrundsätze, in: Gaugler, E.; Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 923-937
- Wunderer, R.: Managing the boss - 'Führung von unten', in: Zeitschrift für Personalforschung, 6. Jg. (1992), Heft 3, S. 287-311
- Wunderer, R.: Mitarbeiterführung - Entwicklungstendenzen, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1539-1548
- Wunderer, R.: Personalwesen als Wissenschaft, in: Personal, 27. Jg. (1976), Heft 8, S. 33-36
- Wunderer, R.; Haubensack, M.: Der Industriemeister - Unternehmer, Teammanager oder Personalverantwortlicher? in: Personalwirtschaft, 15. Jg. (1988), Heft 1, S. 23-30
- Zink, K.J.: Die Bausteine eines umfassenden Qualitätsmanagements, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung - Blick durch die Wirtschaft, 31. Jg. (1988), Nr. 176 (13.09.1988), S. 7
- Zink, K.J.: Die Entwicklungen der Arbeitsstrukturen im sozio-technischen Wandel - Ein Überblick, in: Heidack, C. (Hrsg.): Arbeitsstrukturen im Umbruch, München, Mering 1995, S. 11-28

- Zink, K.J.: Es geht nicht nur um Zahlen - Kritische Anmerkungen zum Selbstbewertungsboom, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 42. Jg. (1997), Heft 2, S. 124-125
- Zink, K.J.: Gruppenarbeit als Baustein innovativer Managementkonzepte, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Erfolgreiche Konzepte zur Gruppenarbeit - aus Erfahrungen lernen, Neuwied 1995, S. 3-21
- Zink, K.J.: Qualität: Notwendigkeit - Wege - Chancen, in: IBM-Nachrichten, 38. Jg. (1988), Heft 295, S. 15-21
- Zink, K.J.: Qualitätsmanagement, in: Corsten, H.; Reiß, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 881-893
- Zink, K.J.: Qualitätszirkel und Lernstatt, in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2133-2140
- Zink, K.J.: Qualitätszirkel, in: Strunz, H. (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing, Wiesbaden 1989, S. 542-554
- Zink, K.J.: Quality Circles und Total Quality Management, in: Bungard, W.; Wiendieck, G.; Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätszirkel im Umbruch, Ludwigshafen 1992, S. 17-28
- Zink, K.J.: Quality Management und neue Formen der Organisation, in: Weber, H. (Hrsg.): Lean Management: Wege aus der Krise - organisatorische und gesellschaftliche Strategien, Wiesbaden 1994, S. 45-60
- Zink, K.J.: Sozio-technische Ansätze, in: Luczak, H.; Volpert, W. (Hrsg.): Handbuch Arbeitswissenschaft, Stuttgart 1997, S. 74-77
- Zink, K.J.: Total Quality Management, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe - Total Quality Management, 3. Aufl., Landsberg/Lech 1994, S. 9-52
- Zink, K.J.: Total Quality Management, Kaizen und Lean Production - Versuch einer Abgrenzung, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Qualitätsmanagement - Neuere Konzepte in der Automobilindustrie, Schriftenreihe Praxis Forum, ohne Orts- und Jahresangabe (Tagungsband), S. 2-28
- Zink, K.J.: TQM als integratives Management-Konzept - Das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung, München, Wien 1995
- Zink, K.J.: Verhalten in Organisationen, in: Zink, K.J. (Hrsg.): Handbuch Organisation und Personalführung, Gruppe 1/3, Neuwied, Krefeld 1996, S. 411-439
- Zink, K.J.: Zur Begründung einer zielgruppenspezifischen Organisationsentwicklung, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 32. Jg. (1978), Heft 1, S. 42-48
- Zink, K.J.; Hauer, R.; Schmidt, A.: Qualität ist oft kein Thema - Ergebnisse einer empirischen Erhebung in den alten Bundesländern, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 38. Jg. (1993), Heft 12, S. 665-670
- Zink, K.J.; Ritter, A.: Benutzerpartizipation, in: Computer und Recht, 6. Jg. (1990), Heft 1, S. 69-74
- Zink, K.J.; Schick, G.: Quality Circles 1 - Grundlagen, 2. Aufl., München, Wien 1987
- Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Die Rollen ändern sich - Auswirkungen umfassender Qualitätsmanagementsysteme auf die Aufgaben des Unteren Managements, in: Qualität und Zuverlässigkeit, 40. Jg. (1995), Heft 7, S. 803-807

- Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Konsequenzen umfassender Qualitätsmanagementsysteme für die Meisterebene, in: Hirsch-Kreinsen, H. (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM, Berlin, Heidelberg, New York 1997, S. 165-183
- Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen umfassender Qualitätsförderungskonzepte (z.B. TQM), in: Kamiske, G.F.; Ehrhardt, H.J.; Jacobi, K.-J. et al. (Hrsg.): Bausteine des innovativen Qualitätsmanagements - Erfolgreiche Praxis in deutschen Unternehmen, München, Wien 1997, S. 489-515
- Zink, K.J.; Steinmetz, W.: Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit, Studienbrief 8 des Fernstudienganges 'Total Quality Management', Kaiserslautern 1997
- Zülch, G.: Ansätze und Defizite einer arbeitsorganisatorischen Methodenlehre - Teil 2, in: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 46. Jg. (1992), Heft 4, S. 243-249
- Zülch, G.: Arbeitsorganisation als Gegenstand der Lehre - Ansätze und Defizite einer Systematisierung, in: Bubb, H.; Eiff, W.v. (Hrsg.): Innovative Arbeitssystemgestaltung: Mensch, Organisation, Information und Technik in der Wertschöpfungskette, Köln 1992, S. 57-73
- Zumstein, J.: Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb: Wesen - Einsatz - Ausbildung, Diss., Zürich 1951
- Zündorf, L.: Führungsebene und Führung, in: Kieser, A. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 540-550
- Zündorf, L.: Macht, Einfluß, Vertrauen und Verständigung, in: Seltz, R. (Hrsg.): Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen, Berlin 1986, S. 33-56
- Zündorf, L.: Machtprozesse, in: Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; Knesebeck, J.v.d. (Hrsg.): Materialien zur Industriosozilogie, Sonderheft 24 (1982) der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, S. 166-184
- Zündorf, L.; Grunt, M.: Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen, Frankfurt/Main, New York 1980

9 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1: Schnittstellenfunktion der betrieblichen Führungskräfte	2
Abb. 1-2: Aufbau des Hauptteils der Arbeit.....	6
Abb. 2-1: Aufbau des Kapitels 'Grundlagen'	7
Abb. 2-2: Aufbau des Kapitels 'Arbeitsstrukturen'	8
Abb. 2-3: Beispielhafte Definitionen der Arbeitsorganisation (Teil 1).....	11
Abb. 2-4: Beispielhafte Definitionen der Arbeitsorganisation (Teil 2).....	12
Abb. 2-5: Abgrenzung der Arbeitsstruktur.....	13
Abb. 2-6: Gestaltungsfeld der Arbeitsstruktur	13
Abb. 2-7: Das primäre Arbeitssystem	14
Abb. 2-8: Merkmale struktureller Koordinationsinstrumente	18
Abb. 2-9: Personelle Koordinationsinstrumente	19
Abb. 2-10: Ausgewählte Strukturmerkmale erfolgreicher Unternehmen bei verschiedenen Fertigungsverfahren.....	27
Abb. 2-11: Annahmen über Auswirkungen der Fertigungstechnik auf die Organi- sationsstruktur	27
Abb. 2-12: Formen der Dezentralisierung.....	32
Abb. 2-13: Ausprägungen einiger Variablen in der organischen und mechanistischen Organisationsstruktur	34
Abb. 2-14: Kriterienkatalog zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen (Teil 1)	36
Abb. 2-15: Kriterienkatalog zur Unterscheidung verschiedener Arbeitsstrukturen (Teil 2)	37
Abb. 2-16: Begriffliche Abgrenzungen zu Arbeitsstrukturen in der Automobilindustrie....	38
Abb. 2-17: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 1)	39
Abb. 2-18: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 2)	40
Abb. 2-19: Arbeitsstrukturen des Fordismus, Toyotismus und Volvoismus (Teil 3)	41
Abb. 2-20: Beispielhafte Definitionen für den Begriff des Meisters	44
Abb. 2-21: Abgrenzung verschiedener Meistertypen.....	45
Abb. 2-22: Bestandene Prüfungen zum Industriemeister.....	49
Abb. 2-23: Tätigkeitsfelder der Industriemeister (in %)	50
Abb. 2-24: Beispielhafte Einteilungen der Aufgaben des Meisters	55
Abb. 2-25: Aufgabenfelder der betrieblichen Führungskräfte	56
Abb. 2-26: Kriterienkatalog zur Abgrenzung der Stellung betrieblicher Führungs- kräfte (Teil 1)	57
Abb. 2-27: Kriterienkatalog zur Abgrenzung der Stellung betrieblicher Führungs- kräfte (Teil 2)	58
Abb. 2-28: Kriterienkatalog zur Beschreibung der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte	58
Abb. 2-29: Beispielhafte aktuelle Definitionen von Führung	60

Abb. 2-30: Grundelemente eines Bezugsrahmens zur Führung	61
Abb. 2-31: Aufbau des Kapitels 'Führungsstruktur'	62
Abb. 2-32: Führungsstilvarianten nach TANNENBAUM und SCHMIDT	67
Abb. 2-33: Kriterien zur Erfassung der Führungsstruktur.....	72
Abb. 3-1: Stellung des Meisters im eigenen Bereich bei vortayloristischen Strukturen	76
Abb. 3-2: Chronologische Einordnung bisheriger Studien zur Meisterebene bei tayloristischen Strukturen.....	80
Abb. 3-3: Abgrenzung verschiedener Studien nach den technisch-strukturellen Rahmenbedingungen.....	81
Abb. 3-4: Unterscheidung der verschiedenen Studien nach der wissenschaftlichen Herkunft der Autoren und Ausrichtung der Studien	81
Abb. 3-5: Strukturierung verschiedener Studien zur Entwicklung von Stellung und Aufgaben des Meisters	82
Abb. 3-6: Methodik zur Umgestaltung von Arbeitstätigkeiten nach TAYLOR.....	87
Abb. 3-7: Kerngedanken der 'Wissenschaftlichen Betriebsführung'	88
Abb. 3-8: Funktionsmeister nach TAYLOR.....	90
Abb. 3-9: Erforderliche Fähigkeiten der Meister im Vergleich mit Arbeitern und Betriebsleitern	91
Abb. 3-10: Aussage eines Meisters zur Veränderung seiner Stellung in den 20er Jahren ...	94
Abb. 3-11: Position des Meisters zwischen Leitungs- und Werkstattbetrieb sowie der Betriebsleitung	104
Abb. 3-12: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich (Zusammenfassung der betrachteten Studien)	109
Abb. 3-13: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	112
Abb. 3-14: Aufgaben des 'alten' und des 'neuen' Meisters bei DAUNER.....	114
Abb. 3-15: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	115
Abb. 3-16: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich.....	122
Abb. 3-17: Stellung der betrieblichen Führungskräfte (BFK) im Gesamtunternehmen	124
Abb. 3-18: Verlagerung von Meisterfunktionen (Ergebnisse von BRACKE ET AL.).....	125
Abb. 3-19: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	126
Abb. 3-20: Steuerungssysteme und Tätigkeiten	129
Abb. 3-21: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Arbeitsbereich.....	132
Abb. 3-22: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	135
Abb. 3-23: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	136
Abb. 3-24: Untersuchungsansatz von DURAND und TORRAINE.....	138
Abb. 3-25: Ergebnisse der Studie von DURAND und TORRAINE.....	140
Abb. 3-26: Aufgaben der Meister.....	142
Abb. 3-27: Wunsch der Meister nach stärkerer Mitwirkung für sich selbst und ihre Mitarbeiter	143
Abb. 3-28: Tätigkeitsbereiche der Meister	145

Abb. 3-29: Tendenzielle Veränderungen der Autorität des Meisters	148
Abb. 3-30: Entwicklung der Aufgaben des Meisters	150
Abb. 4-1: Ansatzpunkte und Eingriffsebenen der Produktionsrationalisierung.....	157
Abb. 4-2: Zusammenstellung der erwarteten Konsequenzen veränderter Rahmen- bedingungen für betriebliche Führungskräfte (Anfang der 90er Jahre).....	158
Abb. 4-3: Ansätze zur Abgrenzung von Total Quality Management, Lean Management und Kaizen.....	165
Abb. 4-4: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Arbeitsteilung	181
Abb. 4-5: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Koordination.....	183
Abb. 4-6: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Formalisierung	183
Abb. 4-7: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Konfiguration	185
Abb. 4-8: Vergleich der Führungsstrukturen.....	187
Abb. 4-9: Ansatzpunkte zur Führung im Rahmen eines umfassenden Qualitäts- managements	194
Abb. 4-10: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei der Personalentwicklung	198
Abb. 4-11: Vergleichende Betrachtung der Stellung im eigenen Bereich	205
Abb. 4-12: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	207
Abb. 4-13: Vergleich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	208
Abb. 4-14: Einführung von Gruppenarbeit im Rahmen verschiedener Management- konzepte	211
Abb. 4-15: Ansatzpunkte zur Gestaltung der Arbeitsstruktur Gruppenarbeit.....	215
Abb. 4-16: Aufgaben des Gruppensprechers.....	220
Abb. 4-17: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Arbeitsteilung	227
Abb. 4-18: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Koordination.....	228
Abb. 4-19: Vergleich der Arbeitsstrukturen: Formalisierung	229
Abb. 4-20: Vergleich der Arbeitsstruktur: Konfiguration	229
Abb. 4-21: Abgrenzung verschiedener Ansätze der Gruppenarbeit.....	242
Abb. 4-22: Abgrenzung verschiedener Varianten der Fertigungsteams.....	243
Abb. 4-23: Abgrenzung verschiedener Varianten teilautonomer Arbeitsgruppen.....	244
Abb. 4-24: Einflussfaktoren auf die Ausgestaltung der Vorgesetztenposition bei der Einführung von Gruppenarbeit.....	245
Abb. 4-25: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich bei Fertigungsteams	264
Abb. 4-26: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich bei teilautonomen Arbeitsgruppen	265
Abb. 4-27: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen bei Fertigungsteams.....	266
Abb. 4-28: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen bei teilautonomen Arbeitsgruppen	267

Abb. 4-29: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei Fertigungsteams	268
Abb. 4-30: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei teilautonomen Arbeitsgruppen	269
Abb. 4-31: Aufgabenveränderungen der betrieblichen Führungskräfte während der Einführung von Gruppenarbeit.....	273
Abb. 5-1: Aufbau des Kapitels 'Empirische Studien zu Auswirkungen neuer Managementkonzepte auf betriebliche Führungskräfte'	275
Abb. 5-2: Tätigkeitstypen von Produktionsarbeit in der Automobilindustrie	280
Abb. 5-3: Tätigkeitsstrukturen der Produktionsarbeit in der Automobilindustrie 1991...	281
Abb. 5-4: (Erwartete) Aufgaben des Meisters in der Automobilindustrie Anfang der 90er Jahre	282
Abb. 5-5: Anforderungen an den Meister.....	283
Abb. 5-6: Wahrgenommene Veränderungen der Arbeit von unteren Führungskräften durch die Einführung von Total Quality Management in Honkong	285
Abb. 5-7: Aufgabenstellung des Projektes 'Rolle und Aufgaben des Unteren Managements im Rahmen umfassender Qualitätsmanagement-Konzepte (z.B. TQM)'	286
Abb. 5-8: Beteiligte Werke.....	291
Abb. 5-9: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für das Unternehmen.....	292
Abb. 5-10: Stellenwert von Qualität in den Unternehmen	293
Abb. 5-11: Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern.....	294
Abb. 5-12: Tätigkeitsstruktur der Meister in Abhängigkeit von der Bereichsgröße (Selbsteinschätzung).....	296
Abb. 5-13: Tätigkeitsstruktur der Meister (Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch Managementvertreter)	297
Abb. 5-14: Wahrnehmung verschiedener Aufgaben im Produktionsbereich.....	298
Abb. 5-15: Erwartete Veränderungen bei den Tätigkeiten der Meister	298
Abb. 5-16: Schulungen der Meister.....	299
Abb. 5-17: Arbeitszufriedenheit der Meister.....	300
Abb. 5-18: Einschätzung des Führungsstils der Meister	301
Abb. 5-19: Ausprägung verschiedener Bestandteile des Führungsverhaltens bei den Meistern.....	302
Abb. 5-20: Delegationsverhalten der Meister (Selbsteinschätzung)	302
Abb. 5-21: Einschätzung der Bedeutung verschiedener Qualitätsaspekte durch die Meister.....	303
Abb. 5-22: Kenntnisse der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken.....	304
Abb. 5-23: Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen.....	305
Abb. 5-24: Einbindung der befragten Meister in Gruppenkonzepte zur Qualitäts- förderung	305
Abb. 5-25: Ermittlung und Weitergabe von Kennzahlen	306
Abb. 5-26: Qualitätsaufgaben in den Meisterbereichen	307

Abb. 5-27: Einbindung der Meister in temporäre Gruppenkonzepte	308
Abb. 5-28: Zusammenarbeit der Meister mit ausgewählten Abteilungen	308
Abb. 5-29: Einbindung der Meister in übergreifende Aktivitäten	310
Abb. 5-30: Einschätzung der zukünftigen Bedeutung des Unteren Managements für das Unternehmen	310
Abb. 5-31: Bemerkenswerte Korrelationen der Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement des Unternehmens und anderer Items der Befragung der Managementvertreter	313
Abb. 5-32: Wesentliche Veränderungen in den betrachteten Werken	314
Abb. 5-33: Verhältnis von Mitarbeitern und Meistern im Produktionsbereich der beteiligten Werke	315
Abb. 5-34: Schulungen der Meister im Zeitraum von Mitte 1994 bis Mitte 1995	316
Abb. 5-35: Einbindung der Meister in Aktivitäten zur Qualitätsförderung	316
Abb. 5-36: Veränderungen in der Tätigkeitsstruktur der Meister	317
Abb. 5-37: Vorbereitung der Meister auf anstehende Veränderungen	318
Abb. 5-38: Entwicklung der Einbindung der Meister in übergreifende Aktivitäten	319
Abb. 5-39: Beteiligung der Unternehmen an der Studie	322
Abb. 5-40: Erhebungszeitraum und Größe der beteiligten Unternehmen	323
Abb. 5-41: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für das Unternehmen	324
Abb. 5-42: Stellenwert von Qualität in den Unternehmen	324
Abb. 5-43: Zertifizierung nach DIN EN ISO 900x zum Zeitpunkt der Datenerhebung	324
Abb. 5-44: Einstellung der Unternehmen zu ihren Mitarbeitern	325
Abb. 5-45: Größe der Meisterbereiche	326
Abb. 5-46: Tätigkeitsstruktur der Meister in den verschiedenen Branchen	327
Abb. 5-47: Zukünftige erwartete Veränderungen bei den Tätigkeiten der Meister	328
Abb. 5-48: Einschätzung der Arbeitszufriedenheit der Meister	328
Abb. 5-49: Führungsstil der Meister	329
Abb. 5-50: Ausprägung verschiedener Führungselemente bei den Meistern	330
Abb. 5-51: Bedeutung verschiedener Aspekte von Qualität für die Meister in den Unternehmen	330
Abb. 5-52: Kenntnisse der Meister in verschiedenen Qualitätstechniken	331
Abb. 5-53: Schulungsbedarf für die Meister	331
Abb. 5-54: Einbindung der Meister in das Qualitätsmanagement der Unternehmen	332
Abb. 5-55: Einsatz der Meister zur Förderung des Qualitätsbewußtseins	332
Abb. 5-56: Temporäre Gruppenkonzepte und Einbeziehung der Meister	334
Abb. 5-57: Position des Meisters zwischen Unternehmen und Arbeitnehmer	335
Abb. 5-58: Einbindung der Meister in sie betreffende Unternehmensaktivitäten	335
Abb. 5-59: Zukünftige Entwicklung der Bedeutung des Unteren Managements für das Unternehmen	336
Abb. 5-60: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich	340

Abb. 5-61: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	341
Abb. 5-62: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	342
Abb. 5-63: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Automobilindustrie (Teil 1a).....	346
Abb. 5-64: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale verschiedener Gruppenkonzepte in der Automobilindustrie (Teil 1b).....	347
Abb. 5-65: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der Gruppenkonzepte (Teil 2a)...	347
Abb. 5-66: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der Gruppenkonzepte (Teil 2b) ..	348
Abb. 5-67: Funktionswandel der betrieblichen Führungskräfte bei AUDI.....	352
Abb. 5-68: Ergebnisse der Clusteranalyse.....	354
Abb. 5-69: Veränderung der Beschäftigung mit teilautonomen Arbeitsgruppen in den 100 umsatzstärksten deutschen Unternehmen von 1989 bis 1993	356
Abb. 5-70: Aufgaben des Meisters bei teilautonomer Gruppenarbeit in den 32 Unternehmen	357
Abb. 5-71: Profile der betrachteten Gruppen	362
Abb. 5-72: Verbreitung von Gruppenarbeit in den Betrieben (gemäß Einschätzung der Verbandsvertreter).....	365
Abb. 5-73: Leitbilder der Meisterentwicklung im Zusammenhang mit betrieblichen Dezentalisierungsbestrebungen.....	369
Abb. 5-74: Ergebnisse der empirischen Erhebungen	370
Abb. 5-75: Bewertung von Aussagen zu Aufgabenveränderungen durch die Meister	377
Abb. 5-76: Szenarien zukünftiger Meisterrollen (Teil 1).....	380
Abb. 5-77: Szenarien zukünftiger Meisterrollen (Teil 2).....	381
Abb. 5-78: Organisatorischer Wandel und Typen der Anforderungsveränderung	387
Abb. 5-79: Verbreitung von Gruppenarbeit im direkten Produktionsbereich.....	393
Abb. 5-80: Autonomie der Gruppen.....	394
Abb. 5-81: Dezentralisierung von Aufgaben in die Gruppen.....	395
Abb. 5-82: Rollenwandel des Meisters.....	396
Abb. 5-83: Tätigkeitsstruktur der Meister vor und nach der Einführung von Gruppenarbeit.....	397
Abb. 5-84: Bedeutung verschiedener Kompetenzen	398
Abb. 5-85: Alternativen der Führung von Gruppen	404
Abb. 5-86: Szenarien der betrieblichen Führungskraft bei permanenter Gruppenarbeit ...	405
Abb. 5-87: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der den Szenarien zugrundeliegenden Gruppenkonzepte (Teil 1).....	407
Abb. 5-88: Gegenüberstellung wesentlicher Merkmale der den Szenarien zugrundeliegenden Gruppenkonzepte (Teil 2).....	408
Abb. 5-89: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich.....	410
Abb. 5-90: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	411
Abb. 5-91: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	412

Abb. 5-92: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich	413
Abb. 5-93: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zur Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen	414
Abb. 5-94: Gegenüberstellung der empirischen Ergebnisse zu den Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	414
Abb. 6-1: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich.....	424
Abb. 6-2: Vergleichende Betrachtung der Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	425
Abb. 6-3: Vergleichende Betrachtung der Stellung im eigenen Arbeitsbereich bei umfassendem Qualitätsmanagement	427
Abb. 6-4: Vergleich der Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte bei umfassendem Qualitätsmanagement	428
Abb. 6-5: Zusammenhang verschiedener Faktoren bezogen auf die Stellung der betrieblichen Führungskräfte im eigenen Bereich	430
Abb. 6-6: Stellung im eigenen Arbeitsbereich	435
Abb. 6-7: Stellung der betrieblichen Führungskräfte im Gesamtunternehmen.....	437
Abb. 6-8: Aufgaben der betrieblichen Führungskräfte.....	438
Abb. 6-9: Beispielhafte Grundkonzeption eines Förderprogramms für Meister.....	445

Weitere Veröffentlichungen im Rainer Hampp Verlag

Peter Jauch: Industriemeister und industrielle Reorganisation

ISBN 3-87988-262-2, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 408 S., DM 66.80

Seit einigen Jahren zählen der Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Errichtung dezentraler, prozeßorientierter Organisationsstrukturen zu den wesentlichen Orientierungspunkten industrieller Rationalisierung. Das hat Folgen für die Arbeitssituation und die beruflichen Perspektiven von Führungskräften. In besonderer Weise gilt dies für die traditionsreiche Vorgesetztengruppe der Meister. Ihre betriebliche Rolle gerät im Zuge von arbeits- und betriebsorganisatorischen Innovationen auf den Prüfstand, und die Frage ist, welcher Zukunft sie entgegengehen. Leisten die Dezentralisierungsbestrebungen in der Industrie einer „Meisterkrise“ Vorschub, oder sind sie vielmehr Ausgangspunkt einer „Renaissance“, einer Aufwertung der Rolle der Meister etwa als „kleine Unternehmer im Unternehmen“?

Im Zentrum der Studie stehen die durch Dezentralisierungsprozesse ausgelösten Veränderungen der Meisterfunktion. Die Grundlage der Untersuchung bilden zwölf Fallstudien in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie sowie eine umfangreiche standardisierte schriftliche Befragung, die im Rahmen zweier Forschungsprojekte am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. in Tübingen durchgeführt wurden. Dargelegt werden spezifische Veränderungsmuster der Meisterrolle, deren Voraussetzungen, sowie deren immanente Chancen und Risiken. Dabei werden die aktuellen Umbrüche vor dem Hintergrund traditioneller, in der Vergangenheit wirksamer Entwicklungslinien thematisiert.

Paul Fuchs-Frohnhofer, Klaus Henning (Hg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band I

ISBN 3-87988-234-7, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 90 S., DM 29.80

Die *Kurzfassung* des Abschlußberichts stellt Untersuchungsergebnisse, Thesen und Perspektiven des Forschungsverbundes in knapper, gebündelter Form vor.

Paul Fuchs-Frohnhofer, Klaus Henning (Hg.): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band II

ISBN 3-87988-235-5, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1997, 628 S., DM 69.80

Der Meister kann als zentrales Bindeglied zwischen Produktionsmitarbeitern und akademisch gebildetem Vorgesetzten auch in Zukunft seine tragende Rolle im deutschen Produktionsunternehmen behalten. Dies ist das Ergebnis eines vom BMBF geförderten Forschungsvorhabens. In diesem Projekt wurden Meister und Experten in mehr als 200 Groß- und Kleinbetrieben befragt und in über 20 Unternehmen intensive Fallstudien durchgeführt. Die detailliert dargestellten Ergebnisse bieten für Wissenschaft und Berufsbildungspolitik wichtige Erkenntnisse und Anregungen zur Zukunft dieser Berufsgruppe. Für den interessierten Praktiker sind sie der Zugang zu bestimmten Fallbeispielen und übergreifenden Schlußfolgerungen.

Eine zusammenfassende Darstellung von Potentialen des Meisters, Risiken für seine Zukunft und sinnvollen Interventionsmöglichkeiten unterschiedlicher Akteure rundet das Buch ab.

Betriebliche Führungskräfte im Kontext sich wandelnder Arbeitsstrukturen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Ende des 20. Jahrhunderts erfordern von Industriebetrieben aller Branchen und Größen unter anderem stärker an Kundenanforderungen ausgerichtete Produkte, eine höhere Flexibilität und kürzere Durchlaufzeiten. Die Unternehmen reagieren darauf zunehmend mit strukturellen Veränderungen auf allen Ebenen und in allen Bereichen. Handlungsleitend sind dabei vor allem Konzepte wie Lean Management oder Total Quality Management, die als Arbeitsstruktur auf der ausführenden Ebene permanente Gruppenarbeit vorschlagen.

Von derzeitigen Veränderungen in den Unternehmen ist im Produktionsbereich die Ebene der betrieblichen Führungskräfte an der Schnittstelle zwischen 'oben' und 'unten', die in deutschen Industriebetrieben weitgehend durch die Gruppe der Meister repräsentiert wird, am stärksten betroffen. Die prinzipielle Notwendigkeit und auch die Besetzung der Position der betrieblichen Führungskräfte sind seit jeher umstritten. Daher werden in dieser Studie die Ergebnisse eigener empirischer Untersuchungen (Interviews in 85 Unternehmen der Branchen Automobil, Maschinenbau, Elektrotechnik, Chemie und Bauwirtschaft) und die Erkenntnisse einschlägiger Studien diverser Wissenschaftsdisziplinen (Industriesoziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie, Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaft, Arbeitswissenschaft) zusammengeführt, um damit über den eigenen 'Tellerrand' hinaus verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Die Analyse umfaßt sowohl aktuelle als auch klassische Untersuchungen zur Ebene der betrieblichen Führungskräfte bzw. Meister, wodurch vielfältige Parallelen der derzeitigen Entwicklung mit der Situation Anfang des Jahrhunderts aufgezeigt werden können.

Walter Steinmetz, geb. 1966, Dipl.-Wirtsch.-Ing., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technologie und Arbeit an der Universität Kaiserslautern (Leitung Prof. Dr. K.J. Zink); 1998 Promotion zum Dr. rer. pol.; Hauptarbeitsgebiete: Qualitätsmanagement, Arbeitsorganisation und Arbeitssicherheit in Industriebetrieben und sozialen Organisationen (vor allem Einrichtungen der Behindertenhilfe).

