

Fuchs-Frohnhofen, Paul; Henning, Klaus

Book

Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten: Band I. Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten" . 2., erweiterte Auflage

Provided in Cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Fuchs-Frohnhofen, Paul; Henning, Klaus (1999) : Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten: Band I. Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten" . 2., erweiterte Auflage, ISBN 3-87988-342-4, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/116888>

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.

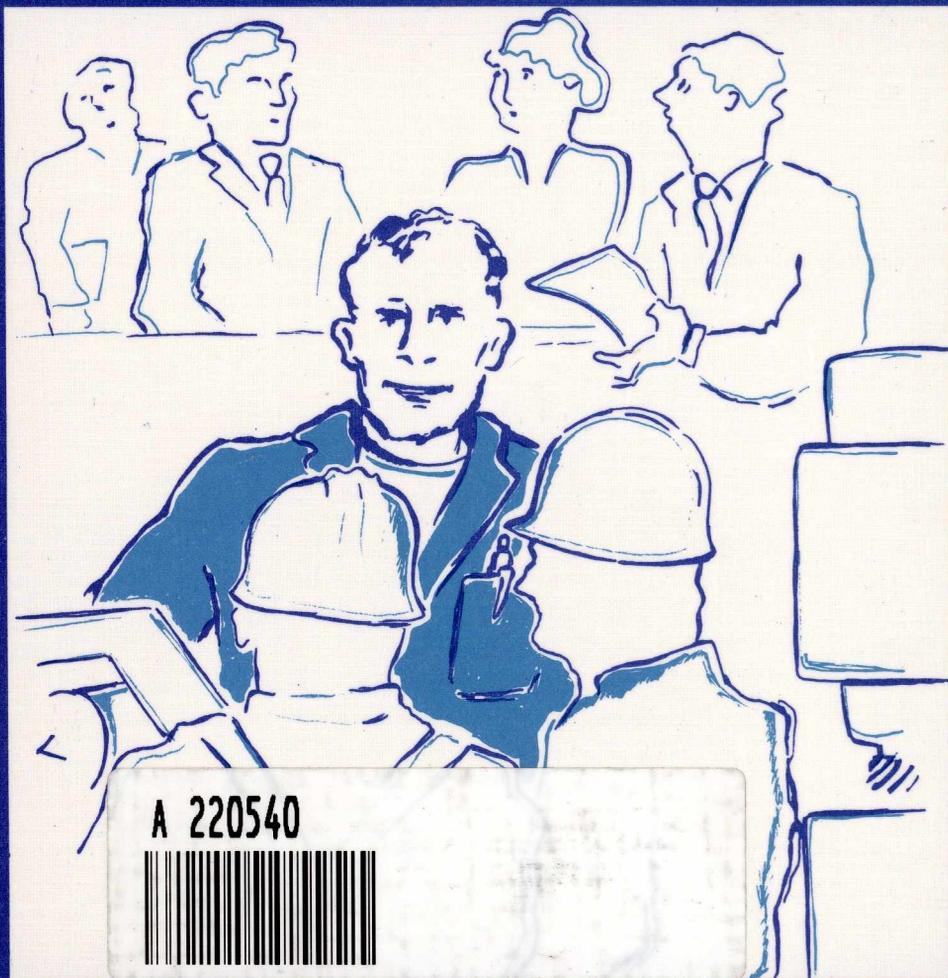
If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Paul Fuchs-Frohnhofen, Klaus Henning (Hg.)

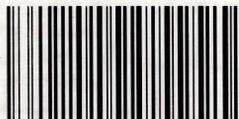
Die Zukunft des Meisters

in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten

Band I



A 220540



Rainer Hampp Verlag

EIGENTUM
DES
INSTITUTS
FÜR
WELTWIRTSCHAFT
KIEL

BIBLIOTHEK

Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten

Band I

**Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben
„Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements
(Industriemeister/Fachexperte) in modernen Arbeits- und
Produktionskonzepten“**

Gefördert durch das Programm „Arbeit und Technik“
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Technologie



Verbundpartner Wissenschaft:

Hochschuldidaktisches Zentrum

Leiter: Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning RWTH Aachen



Dennewartstr. 27
52068 Aachen
Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen
Leonie Afflerbach M.A.
(Projektkoordination)



Lehrstuhl und Institut
für Arbeitswissenschaft
der RWTH Aachen
Bergdriesch 27
52062 Aachen
Dipl. Psych. Katja Peterleit de Lopez
Dipl. Ing. Kai Krings



Gesellschaft für Arbeitsschutz und
Humanisierungsforschung mbH
Nobelstraße 15
70569 Stuttgart
Dipl.-Päd., Dipl. Soz. Rainer
Uhrmann-Nowak



Institut für Sozialforschung
und Sozialwirtschaft e.V.
Trillerweg 68
66117 Saarbrücken
Dipl. Soz. Josef Reindl

INSTITUT
ARBEIT UND
TECHNIK



Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen

Institut Arbeit und Technik
Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen
Dr. Dorit Jaeger

ISF München

Institut für Sozialwissenschaftliche
Forschung e.V.
Jakob-Klar-Straße 9
80796 München
Dr. Ingrid Drexel
Dr. Joachim Jaudas

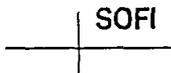
MA&T

Mensch. Arbeit und Technik
Sell & Partner GmbH
Reutershagweg 4
52074 Aachen
Dr. Robert Sell
Dr. Ernst A. Hartmann



RKW

Rationalisierungskuratorium
der Deutschen Wirtschaft e.V.
Düsseldorfer Straße 40
65760 Eschborn
Dr. Thomas Hoffmann
Dipl.-Vwt. D.Ch. Ferenczkiewicz



SOFI

Soziologisches Forschungsinstitut
Friedländer Weg 31
37085 Göttingen
Prof. Dr. Michael Schumann
Dr. Jürgen Kädtler



Technik, Organisation, Personal-
angewandte Arbeitswissenschaften
GmbH
Schmiedestraße 8
01809 Heidenau
Dr. Klaus Gersten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN

Institut für Allgemeine Psychologie
und Methoden,
Technische Universität Dresden
Zellescher Weg 19
01096 Dresden
Dr. Stephan Hackel
Dr. Jens Wiedemann



Otto-Friedrich-
Universität
Bamberg

Lehrstuhl für BWL,
insbes. Personalwirtschaft,
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Feldkirchenstraße 21
96045 Bamberg
Prof. Dr. Walter A. Oechsler
Dipl.-Kfm. Martina Lühker

Direkt projektbeteiligte Unternehmen:



John Deere Werke Mannheim
Windeckstraße 90
68163 Mannheim
Hans-Jürgen Stumpf



Köstling Elasttechnik GmbH
Warschauerstraße 1-3
01465 Liegau-Augustusbad
Günther Wenske

MANNESMANN
DEMAG

Mannesmann Demag
Wolfgang-Reuter-Platz
47053 Duisburg
Dipl. Kfm. Peter Noll

Paul Fuchs-Frohnhofen, Klaus Henning (Hrsg.)

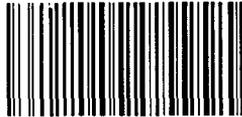
Die Zukunft des Meisters

in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten

Band I

2. Auflage

A 220540



885780

Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben „Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“.

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministers für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Arbeit und Technik“ unter den Förderkennzeichen

HDZ der RWTH Aachen: 01 HM 185/3

ISO Saarbrücken: 01 HM 265/4

TU Dresden: 01 HM 485/5

**Universität Bamberg: 01 HM 255/6
gefördert.**

Die Verantwortung für den Inhalt der einzelnen Beiträge liegt bei den Autoren.

Redaktionelle Arbeiten: Lishan Gan, Ute Ibel, Paul Fuchs-Frohnhofen

Herausgeber: Dr.-Ing. Paul Fuchs-Frohnhofen
Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning
Hochschuldidaktisches Zentrum (HDZ) der RWTH Aachen
Dennewartstr. 27, 52068 Aachen, Tel.: 0241/9666-0, Fax: -22
E-mail: henning@hdz-ima.rwth-aachen.de

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten : [Abschlußbericht aus dem Forschungsvorhaben „Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten] / Paul Fuchs-Frohnhofen, Klaus Henning (Hg.). München ; Mering : Hampp, 1999
Bd. 1 - 2., erw. Aufl. - (1999)
ISBN 3-87988-342-4

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.*

© 1999 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 zur zweiten Auflage

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserin, lieber Leser,

wir freuen uns darüber, daß die Kurzfassung des Abschlußberichts aus dem Forschungsvorhaben „Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“ auf so großes Interesse gestoßen ist, daß wir diesen Band nun ein zweites mal auflegen.

Da das Forschungsvorhaben abgeschlossen ist, somit in diesem Rahmen keine weiteren Ergebnisse erarbeitet werden konnten, wurden von unserer Seite gegenüber der ersten Auflage dieser Broschüre keine Änderungen vorgenommen.

An dieser Stelle möchten wir auch noch einmal auf die ausführliche Darstellung der Untersuchungsergebnisse der einzelnen am Forschungsvorhaben beteiligten Institute verweisen, die unter dem gleichen Titel als Band II erschienen ist.

In diesem Sinne wünschen wir Broschüre und Buch weiterhin zahlreiche Leser, die anschließend sagen, daß sich die Lektüre gelohnt hat.

Paul Fuchs-Frohnhofen und Klaus Henning, Aachen, den 6.10.1998

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Leserin, lieber Leser,

in dieser Broschüre finden Sie die Kurzfassung des Abschlußberichts aus dem Forschungsvorhaben „Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten“, das vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) im Rahmen des Programms „Arbeit und Technik“ im Zeitraum vom 1.2.95-30.11.96 gefördert wurde. Dieses Verbundvorhaben wurde von den auf der vorhergehenden Seite aufgeführten Instituten gemeinsam bearbeitet und vom HDZ der RWTH Aachen koordiniert.

Diese Broschüre soll also neben der knappen Darstellung der Forschungsergebnisse - auch im Interesse der Berufsgruppe des Meisters in der Industrie - einen positiven Beitrag zur Diskussion um Situation und Zukunft von mittlerem Management und Meistern in Deutschland leisten.

Deswegen werden nach einem Problemaufriß (Teil A) und einer zusammenfassenden Ergebnisdarstellung der Arbeit aller Beteiligten (Teil B) in Teil C neben Stärken und Potentialen des Meisters auch Risiken und Gefahren für seine Zukunftsentwicklung aufgezeigt, sowie Interventionsmöglichkeiten und künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf beschrieben.

Die Herausgeber möchten sich an dieser Stelle ganz herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen dieses Projektes und zur Erarbeitung dieses Buches beigetragen haben, insbesondere beim BMBF für die Projektförderung und bei den Unternehmen, die im Rahmen der empirischen Untersuchungen dieses Projektes ihre Tore für die Wissenschaft geöffnet hatten, für ihre Bereitschaft zu Information und Diskussion.

Wer an einer ausführlicheren Darstellung der Arbeitsergebnisse der einzelnen Institute in diesem Projekt interessiert ist, der sei auf die unter gleichem Titel als Band II erschienene Langfassung dieses Projektberichtes verwiesen.

In diesem Sinne wünschen wir Broschüre und Buch zahlreiche Leser, die anschließend sagen, daß die Lektüre sich gelohnt hat.

Paul Fuchs-Frohnhofen und Klaus Henning, Aachen den 18.12.1996

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I

Teil A:

Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts - zur Einführung in den Bericht

(Drexel, I., Kädtler, J., Fuchs-Frohnhofen, P.) 1

Teil B:

Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeiten der Projektpartner in den acht Themenfeldern des Meister-Verbundprojektes

(Petereit de Lopez, K., Fuchs-Frohnhofen, P., Drexel, I., Jaudas, J., Oechsler, W., Lühker, M., Reindl, J., Jäger, D., Kädtler, J., Hackl, S., Wiedemann, J., Lübke, L.) 15

Teil C:

Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf

(Kädtler, J., Drexel, I., Fuchs-Frohnhofen, P.) 57

Literaturverzeichnis 84

Teil A:

**Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts -
zur Einführung in den Bericht**

Drexel, I., Kädtler, J., Fuchs-Frohnhofen, P.

1. Die Problemstellung

Meister über Jahrzehnte stabil

Das untere und mittlere Management der deutschen Industrie ist seit langem durch die Figur des Meisters geprägt. Er besetzt in so gut wie allen Branchen die Führungsposition in der Produktion und stützt sich dabei auf einen je nach Branche, Betriebsgröße und Produktionstyp in bezug auf Qualifikation und Bezeichnung variierenden Unterbau (Vorarbeiter, Einrichter, Schichtführer, Gruppenführer etc.). Der Meister ist über die Jahrzehnte hinweg vergleichsweise stabil geblieben, während "sein kleiner Bruder", der Techniker, in vielen Betrieben massiv an Bedeutung verloren hat oder sogar verschwunden ist.

Meister vermittelt zwischen Akademiker- und Arbeiterebene

Die Figur des Meisters hat im deutschen Betrieb und in der deutschen Gesellschaft wichtige Funktionen, die weit über seine konkreten Arbeitsaufgaben hinausgehen: Er vermittelt zwischen der Akademiker- und der Arbeiterebene, zwischen ihren unterschiedlichen "Sprachen", zwischen den Logiken von Werkstatt und Technischem Büro. Und er verkörpert die wichtigste betriebliche Aufstiegsmöglichkeit für Arbeiter und steht damit symbolisch für die Möglichkeit, über im Rahmen des Dualen Systems geregelte Aus- und Fortbildungswege einen gesellschaftlichen Aufstieg aus der Arbeiterschaft zu realisieren.

Trotz Funktionsverschiebungen und diversen „Meisterkrisen“ behält der Meister Profil und Bedeutung u.a. durch einheitliche Meisterfortbildung

Wohl vor allem aufgrund dieser doppelten Bedeutung der Figur des Meisters für Betrieb und Gesellschaft hat er sich - trotz mehrerer Wellen von arbeitsorganisatorischen Veränderungen, die mit Funktionsverlust und Funktionsverschiebung für ihn verbunden waren und mehrfach zur Ausrufung einer "Meisterkrise" führten - insgesamt doch immer wieder stabilisieren können (Fischer 1993). Ja, er hat sich unter manchen Aspekten in den Jahrzehnten seit dem Zweiten Weltkrieg sogar weiterentwickelt und an Profil und Kohärenz gewonnen, insbesondere durch zunehmende Bedeutung und Vereinheitlichung einer öffentlich geregelten Meisterfortbildung; eine Entwicklung, die sich deutlich von der in anderen europäischen Ländern wie z.B. Frankreich unterscheidet, wo der Meister aufgrund des Fehlens einer einheitlichen Ausbildung und der dadurch bedingten fachlichen Qualifikationsprobleme, aber auch aufgrund seiner Abhängigkeit vom Einzelbetrieb zunehmend an Status verloren hat und sich seit langem in einer massiven Dauerkrise befindet. Besonders bemerkenswert ist im übrigen, daß sich der Meister auch in der ehemaligen DDR - trotz des ganz andersartigen Gesellschaftssystems - erhalten und weiterentwickelt hat, mit Unterschieden, aber auch mit Parallelen zur westdeutschen Entwicklung.

Seit einigen Jahren stellt sich nun aber die Situation des Meisters ganz anders dar: Zunehmend wird im Zusammenhang mit der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation über Krisenphänomene eines bislang nicht bekannten Gewichts und in bislang nicht bekannter Vielfalt berichtet, neuartige Krisenphänomene tauchen auf. Und vor allem werden in der betrieblichen und der (halb)öffentlichen Diskussion zunehmend die bisherigen Meisterpolitiken der Betriebe, insbesondere die Rekrutierungsmuster für Meisterpositionen, in Frage gestellt, ja, sogar die Ebene und die Figur des Meisters selbst.

Neuartige Krisenphänomene durch „Neue Formen der Arbeitsorganisation“ und neue Personalpolitiken der Betriebe

Diese Diskussionen sind diffus. Sie werden getragen von einigen Betrieben mit avantgardistischen Restrukturierungskonzepten und von einigen ersten Forschungsprojekten mit begrenzten Untersuchungsfeldern. Vor allem aber sind sie geprägt von Unternehmensberatern, die entweder eine radikale Restrukturierung des gesamten unteren und mittleren Managements mit einem Wegfall der Meisterebene oder aber Rationalisierungskonzepte propagieren, die den Erhalt des Meisters um den Preis einer nachhaltigen quantitativen Reduktion dieser Arbeitskräftegruppe und der Definition einer neuen Meisterrolle versprechen.

Avantgardistische Restrukturierungskonzepte verursachen unklare Diskussionslage

In diesen Diskussionen, die auf zahlreichen Meisterworkshops und -tagungen geführt werden, wird wenig gewichtet und oft nicht klar unterschieden zwischen Konzepten und Analysen. Aus ehrgeizigen Reorganisationskonzepten, einigen wenigen spektakulären bzw. spektakulär präsentierten Vorzeigefällen für neue Formen der Arbeits- und Führungsorganisation entsteht - verstärkt durch die Multiplikatorwirkung von Zitierkartellen - eine virtuelle Welt weitreichender Um- und Neustrukturierung, die mit der wirklichen Welt der meisten Industriebetriebe nur lose, zumindest aber auf nachfragewürdige Weise verbunden ist: Die Prozesse der im Normalfall sehr mühsamen Suche nach neuen arbeitsorganisatorischen Lösungen und einem neuen Aufgabenprofil für den Meister bleiben außen vor, ebenso der oftmals vorläufige Charakter einmal gefundener Lösungen, ihre Rückschläge und nicht zuletzt ihre negativen Folgen und Begleiterscheinungen, die bei einer Gesamtbewertung solcher Lösungen in Rechnung gestellt werden müssten. Außen vor bleiben in der Regel auch Veränderungen des Meisternachwuchses und der betrieblichen Ausbildungs- und Rekrutierungspolitik in bezug auf das untere und mittlere Management, die für die Zukunft der Meister ähnlich gravierende Folgen haben können wie bestimmte neue Konzepte der Arbeitsorganisation. Und auch die Spezifika der Entwicklungen in Kleinbetrieben und in den neuen

Wenige spektakuläre „Vorzeigefälle“ zeigen uns einen Ausschnitt der Realität

Bundesländern gegenüber den "Modellentwicklungen" in westdeutschen Großbetrieben werden in diesen Diskussionen üblicherweise ausgespart.

Zudem kranken diese Diskussionen daran, daß sie sich in aller Regel auf einzelbetriebliche Modelle stützen und - wenn diese im Modellbetrieb funktionstüchtig erscheinen - deren Generalisierung bzw. generalisierte Nutzung als die Lösung der Meisterproblematik unterstellen. Diese Konzentration der Suche nach Problemlösungen ausschließlich auf die einzelbetriebliche Perspektive ist jedoch problematisch:

Mindestmaß an Gemeinsamkeiten zwischen Meistern verschiedener Berufe und Branchen muß erhalten bleiben

Denn zum einen stehen Aussagen zum Qualifikationsbedarf der Meister und Qualifizierungsangebote, die vor diesem Hintergrund gemacht werden, auf wackligen Beinen, im Grenzfall nur auf dem einen Bein eines bestimmten Unternehmens und/oder eines bestimmten Konzepts, ohne daß Gewicht und Aussagekraft der hierfür als Orientierungspunkt genommenen Konstellation für die Gesamtheit der Betriebe geklärt wären. Zum anderen bedeutet diese Verkürzung der Diskussion, daß eine für die Zukunft des Meisters ganz wesentliche Frage nicht gestellt wird: die Frage nach den Gemeinsamkeiten der beobachtbaren Entwicklungen. 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. Denn der Meister in seiner traditionellen Form ist nicht nur Produkt einzelbetrieblicher Verhältnisse. Er ist ein "gesellschaftlicher Qualifikationstyp", der konstituiert ist einerseits durch eine typische Stellung im Betrieb und ein typisches Funktionsbündel, andererseits aber auch durch ein gesellschaftlich normiertes Bildungs- und Berufsverlaufsmuster (Stichwort: Arbeiterausbildung und -aufstieg) und einen durch diese beiden Elemente begründeten Status in Betrieb und Gesellschaft (Fischer 1993, Drexel 1994). Nur dieser immer auch gesellschaftliche Charakter des Meisters hat bislang den Nachfluß von gut qualifizierten und qualifizierbaren Arbeitern mit ähnlichen Potentialen, Orientierungen und Motivationen sichergestellt, der für die verlässliche Verfügbarkeit von Meistern (und Vorarbeitern, die sich für die Beförderung in Meisterpositionen qualifizieren und „bewähren“) notwendige Voraussetzung ist.

Die Frage nach der Bedeutung aktueller Veränderungen und Krisenphänomene für die Zukunft des Meisters (oder genereller: des unteren und mittleren Managements der Produktion) ist also wesentlich komplexer als bislang in der Regel diskutiert. Vor allem ist sie nicht auf die Frage nach den Folgen neuer Formen der Arbeitsorganisation einzelner Großbetriebe zu reduzieren, wenngleich diese natürlich ein wichtiges Element jeder tragfähigen Zukunftslösung sein müssen, aber eben nur ein Element neben anderen. Die neuen Formen der Arbeitsorganisation werden ja ihrerseits mitbestimmt durch gesellschaftliche Bedingungen und Prozesse, die die einzelbetrieblichen Entwicklungen mit ihren Differenzierungstendenzen übergreifen und in diese gewisse Vereinheitlichungstendenzen einbauen: vor allem durch die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitsmarktangebots an Meistern und konkurrierenden Qualifikationsgruppen, aber auch durch die Entwicklung der rechtlichen Regelungen, die für das untere und mittlere Management relevant sind, sowie durch die Politiken einschlägiger Verbände. In diesem Kontext ist vor allem die derzeit laufende Neuordnung der Industriemeister-Fortbildung für die Metallindustrie von Bedeutung: ein gleichermaßen technischer wie politischer Prozeß, in dem sich die Sozialpartner auf die neuen Entwicklungen der Funktion des Meisters beziehen, zugleich aber auch - angesichts der Unausgereiftheit dieser Entwicklungen - notwendigerweise ein Stück weit im Vorgriff Orientierungsmarken für die künftige Entwicklung des Meisters setzen müssen.

Neuordnung der Industriemeister-Fortbildung ist ein technischer und politischer Prozeß, der der Komplexität der aktuellen sowie der zukünftigen Situation des Meisters gerecht werden muß

2. Untersuchungsauftrag und das Vorgehen des Verbundprojekts

(1) Entstehungsbedingungen und Konstitution des Projektverbunds

Vor dem Hintergrund der hier nur in groben Strichen zu skizzierenden, ebenso komplexen wie unausgereiften Entwicklung der Situation des Meisters (und des Wissens- und Diskussionsstands über diese Situation) hat der Projektträger Arbeit und Technik 1995 - auf der Basis eines durch das HDZ der RWTH Aachen koordinierten Antrags einer größeren Zahl von Instituten und Betrieben - den Auftrag an einen Verbund von zwölf Forschungsinstituten und zwei Betrieben erteilt, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Situation sowie zukunftsweisender Entwicklungen im Bereich der

Komplexität und Vielschichtigkeit des Untersuchungsbereichs spiegeln sich in der Struktur des Projektverbunds wider

unteren und mittleren Produktionsführungskräfte zu erarbeiten.¹ Hinter der Entscheidung des Projektträgers für einen so ungewöhnlich großen Verbund stand die Absicht, die Komplexität und Vielschichtigkeit des Untersuchungsbereichs und der dort ablaufenden Entwicklungen dadurch zu bewältigen, daß die Gesamtproblematik durch spezialisierte Institute in einer Mehrzahl von Projekten mit jeweils spezifischen Fragestellungen und spezifischen methodischen Zugangsweisen bearbeitet wird.

Pilotprojekt wird zum Hauptprojekt

Zudem war ein stufenweises Vorgehen geplant: Einem ersten Pilotprojekt mit einer Laufzeit von eineinhalb Jahren, das die Gesamtproblematik in ihrer vollen Breite in einem ersten Überblick auszuleuchten hatte, sollte eine zweite Untersuchung folgen, die einzelnen, sich als strategisch erweisenden Fragestellungen vertiefend nachgehen sollte. Diese Planung des Projektträgers wurde dann allerdings aufgrund von Umstrukturierungen seines Programms während der Laufzeit des Verbundprojekts geändert: Die Möglichkeit, im Anschluß an das laufende Projekt eine zweite vertiefende Untersuchung durchzuführen, entfiel. Das Pilotprojekt wurde damit gewissermaßen zum Hauptprojekt, ohne daß dem - etwa durch Mittelausweitungen und/oder inhaltliche Umakzentuierungen im laufenden Projekt - Rechnung getragen werden konnte.

Auf der Grundlage des vom Projektträger Arbeit und Technik bewilligten Verbundantrags und der Anträge der assoziierten Institute hat sich dann ein Verbund von Instituten und Betrieben konstituiert, der einen koordinierten Forschungs- und Gestaltungsprozeß konzipierte und in Gang setzte. Auf der Basis seiner Ergebnisse wurde der hiermit vorgelegte Bericht erarbeitet.

(2) Das generelle Vorgehen des Projektverbunds

Arbeitsteilung in eine Reihe von Untersuchungsfeldern

Der Verbund gliederte den gesamten Untersuchungskomplex auf in eine **Reihe von Untersuchungsfeldern**, die arbeitsteilig von den beteiligten Instituten bearbeitet wurden. Dabei zielte die Arbeitsteiligkeit zum einen darauf, das breite Feld von betrieblichen Konstellationen, die nach Betriebsgröße, Verortung in den alten oder neuen Bundesländern und bis zu einem gewissen Grad auch nach Branche differieren, in Untersuchungsbereiche aufzugliedern, die für Einzelprojekte handhabbar und mit angemessener Intensität bearbeitbar waren. Zum andern sollte eine zu diesen empirischen Untersu-

¹ Drei von diesen zwölf Instituten hatten ursprünglich nur Einzelanträge vorgelegt und wurden auf Anregung des Projektträgers dem geplanten Projektverbund assoziiert, ihre Anträge wurden in das Verbundvorhaben integriert.

chungsbereichen querliegende themenbezogene Arbeitsteilung ermöglichen, unterschiedliche Problemdimensionen wahr- und aufzunehmen. Einige der auf diese Weise konstituierten Untersuchungsfelder wurden zudem von mehreren Instituten bearbeitet, um eine größere Zahl von Aspekten erfassen zu können.

Um diese generelle Strukturierung der Gesamtproblematik zu konkretisieren:

Mit der arbeitsteiligen Behandlung der Frage nach einer sich in den aktuellen betrieblichen Restrukturierungsprozessen abzeichnenden **neuen Rolle des Meisters in Großbetrieben** einerseits und in **Mittel- und Kleinbetrieben** andererseits sollte nicht nur eine gerade für dieses Thema problematische Großbetriebsfixierung des industriesoziologischen Blicks vermieden werden. Es ging auch darum, aus der systematischen Gegenüberstellung der unterschiedlichen betriebsstrukturellen und ökonomischen Handlungs- und Gestaltungsspielräume Anhaltspunkte für die Klärung der Frage zu gewinnen, wo es Parallelen und Übertragbarkeiten gibt bzw. wo man - in Anlehnung an Salais/Storper (1992) - von unterschiedlichen 'Produktionswelten' und entsprechend unterschiedlichen Meisterrollen ausgehen sollte.

Mit Projekten, die sich schwergewichtig **auf betriebliche Restrukturierungsprozesse und Konzepte zu ihrer Gestaltung** konzentrieren, sollte der hohen Kontext- und Prozeßabhängigkeit betrieblicher Umgestaltungsprozesse Rechnung getragen werden; der Tatsache also, daß deren Gelingen und Ergebnis entscheidend von einer Berücksichtigung der unterschiedlichen innerbetrieblichen Interessenlagen, Einstellungen und betriebskulturellen Gegebenheiten abhängen. Das schließt ein, daß Umsetzungskonzepte nicht nur im Hinblick auf angestrebte Ziele entwickelt, sondern daß die gesteckten Ziele oft bereits im Hinblick auf die unter den gegebenen Bedingungen gangbaren Umsetzungswege konzipiert werden (müssen). Die Analyse einiger Restrukturierungsfälle kann dies beispielhaft zeigen.

Die Untersuchung der **betrieblichen Personalpolitiken in bezug auf untere und mittlere Führungskräfte** in einem eigenständigen Projekt zielte darauf ab, die Auswirkungen veränderter interner und externer Teilarbeitsmärkte - insbesondere wachsende Angebote an Meistern, Technikern und Ingenieuren - auf die betrieblichen Politiken der Rekrutierung für untere und mittlere Führungspositionen und deren Konsequenzen für die aktuelle und absehbare Entwicklung des Meisters, aber auch die Berufsverlaufsmuster von Fachar-

Neue Rolle des Meisters in Groß- Mittel- und Kleinbetrieben

Erfolg betrieblicher Restrukturierungskonzepte ist in hohem Maße kontext- und prozeßabhängig

Betriebliche Personalpolitiken für das mittlere und untere Management haben Rückwirkungen auf den Meisternachwuchs

beitern auszuleuchten. Diese Fragestellung sollte der Tatsache Rechnung tragen, daß die Zukunft des unteren und mittleren Managements und der diese Positionen besetzenden Qualifikationstypen nicht nur von neuen Formen der Arbeitsorganisation, sondern auch von betrieblichen Rekrutierungspolitiken und deren Rückwirkungen auf den Nachwuchs für diese Einsatzbereiche, insbesondere auf den Nachwuchs für Meisterpositionen in qualitativer und quantitativer Hinsicht, abhängen.

Spezifische Situationen der Meister in den alten und neuen Bundesländern

Die gesonderte Untersuchung **der Situation des Meisters in den Betrieben der neuen Bundesländer** in mehreren Projekten mit jeweils spezifischen Fragestellungen sollte komplementär zu den genannten Untersuchungen, die sich auf die alten Bundesländer konzentrieren, der Tatsache Rechnung tragen, daß sich aus den jahrzehntelang unterschiedlichen wirtschaftlichen und sozialen Systemen wie auch aus den besonderen Bedingungen und Anforderungen des Systemwechsels eigenständige Entwicklungen ergeben haben oder abzeichnen.

Problemdiagnosen evaluieren neuen Qualifikationsbedarf und geeignete Qualifizierungsformen

In einem Projekt, das die **Qualifikation des Meisters und die Konzepte seiner Weiterbildung** zum Gegenstand hat, war einmal der Frage nachzugehen, welche neuen Qualifikationsanforderungen sich aus den Anforderungsprofilen neu zugeschnittener Meisterpositionen ergeben und an welchen Punkten typischerweise Qualifikationsbarrieren auf Seiten des Personals einer anvisierten Neukonturierung der Meisterposition entgegenstehen. Auf der Grundlage dieser Problemdiagnosen sollten darüber hinaus bereits existierende und praktisch erprobte Weiterbildungskonzepte aufgenommen und auf ihre Wirksamkeit überprüft werden; Ziel war es dabei, zu einer Zusammenschau von neuem Qualifikationsbedarf und geeigneten Qualifizierungsformen zu gelangen.

Innerbetriebliche Umgestaltungsprozesse sind in überbetriebliche Regelungs- und Vertretungszusammenhänge eingebunden

Mit der Untersuchung der **Rolle von Verbänden und rechtlichen Regelungen für die Situation des Meisters** in zwei Projekten sollte schließlich der Tatsache Rechnung getragen werden, daß betriebliche Umgestaltungsprozesse in überbetriebliche Regelungs- und Vertretungszusammenhänge eingebunden sind und daß die Verbände als Impulsgeber und Förderungsinstanzen für einzelbetriebliche Neuansätze wirken, aber auch entscheidenden Anteil an der - nicht zuletzt rechtlichen - Verallgemeinerung von Impulsen der betrieblichen Ebene bzw. von dort gefundenen neuen Lösungen haben.

(3) Die Untersuchungsmethoden und ihr Ertrag

Im Verbund insgesamt und innerhalb der skizzierten Untersuchungsfelder wurde ein **Methoden-Mix** eingesetzt:

Exemplarische Untersuchungen von Restrukturierungsprozessen in einzelnen Betrieben, die deren jeweiligen Bestimmungsgründen, Verläufen und Folgen mit großer Intensität nachgehen, wurden kombiniert mit einer Breitenerhebung zur betrieblichen Personalpolitik in Bezug auf untere und mittlere Führungskräfte über das gesamte Untersuchungsfeld (einen großen Ausschnitt desselben) hinweg, die Überblicksinformationen über die Gesamtentwicklung liefert.

Eine Breitenerhebung liefert Überblicksinformationen, die durch exemplarische Untersuchungen vertieft werden

Des weiteren wurden Projekte mit ausschließlich empirisch-analytischem Vorgehen, die allgemeinere Entwicklungen und Zusammenhänge aufdecken und für die Wirtschaft wie auch für gesamtgesellschaftliche Politiken (insbesondere Berufsbildungspolitik) fruchtbar machen sollten ("Forschungsprojekte"), kombiniert mit gestaltungsnahen prozeßbegleitenden Projekten, die in Verbindung mit zwei am Verbund beteiligten Betrieben den Prozeß der Problem- und Zielbestimmung, der Konzeptentwicklung und -implementation, die dabei erzielten Ergebnisse wie auch die erlittenen Fehlschläge und ihre Gründe fallbezogen und im Hinblick auf Verallgemeinerbarkeit beobachten und evaluieren sollten („Begleitprojekte“).

Eine Breiten-
erhebung liefert
Überblicksin-
formationen

Und schließlich wurden Untersuchungen, die Informationen aus Betrieben ermitteln sollten, kombiniert mit Erhebungen, die Informationen von Seiten anderer gesellschaftlicher Akteure mit Einfluß im Untersuchungsfeld (Verbände, Institutionen der Meisterausbildung) gewinnen sollten.

Kombination von
Datenerhebungen aus
verschiedenen Infor-
mationsquellen

Zielsetzung dieser von den Untersuchungsfeldern und den Methoden her mehrdimensional verschränkten Vorgehensweise war eine Exploration der Gesamtproblematik und ihrer unterschiedlichen Dimensionen sowie die Identifizierung der wichtigsten sich derzeit abzeichnenden Entwicklungstendenzen und Lösungsansätze. Die Autoren des hier vorgelegten Berichts gehen davon aus, daß dieses Ziel **im wesentlichen erreicht** wurde. Allerdings sind gewisse Einschränkungen festzuhalten, die sich aus den Rahmenbedingungen des Verbundprojekts und daraus resultierenden Problemen ergaben:

Exploration der
Gesamtproblematik
sowie Identifizierung
von Tendenzen und
Ansätzen im wesent-
lichen erreicht

Einschränkungen durch die Projekt-Rahmenbedingungen

Zum einen bestand ein latentes Spannungsverhältnis zwischen dem hohen Koordinationsaufwand des Verbunds, der sich aus dessen Größe und dem internen Kooperationsanspruch ergab, und dem Zwang zur Einhaltung der Zeitvorgabe von eineinhalb Jahren, die angesichts der Vielstufigkeit der meisten Projekte (Detaillierung des Projektdesigns, Aushandlung von Untersuchungsmöglichkeiten in Betrieben, Durchführung und Auswertung von z.T. mehreren Untersuchungsschritten und die Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen) doch sehr eng war. Ein wesentlicher Zweck von Verbänden - die wechselseitige Anregung der Projekte durch Konfrontation von unterschiedlichen Teilergebnissen und Sichtweisen - konnte deshalb längst nicht im eigentlich sinnvollen Umfang realisiert werden.

Strittige und offene Fragen

Unter anderem aus diesem Grund mußten auch einige strittige Fragen stehen bleiben, die bei intensiverer Diskussion oder aber durch gezielte Nachrecherchen hätten geklärt oder doch zumindest eingegrenzt werden können. Dies gilt etwa für die Frage der Bedeutung formeller gesetzlicher Regelungen unter betrieblichen Bedingungen, in denen nur selten oder gar nie unmittelbar auf sie zurückgegriffen wird. Es gilt in Nuancen auch für die Frage, bis zu welchem Grad eine Profilierung von Meistern als Kostenmanager bzw. "Unternehmer im Unternehmen" ohne negative Konsequenzen für diese Position möglich ist. Und es gilt partiell in bezug auf die Aussagekraft der im Rahmen des Verbunds durchgeführten Befragung einer sehr begrenzten Zahl von Verbandsvertretern.

Streichung der zunächst vorgesehenen 2. Stufe des Forschungsprozesses läßt wesentliche Fragen offen

Zum anderen - wesentlich bedeutsamer noch als diese verbleibenden Dissensi - ist die Tatsache zu nennen, daß die zeitliche Beschränkung des Projekts auf eineinhalb Jahre eine Reaktion auf nicht antizipierte, erst im Laufe des Forschungsprozesses sichtbar werdende Sachverhalte weitgehend ausschloß. Generell, besonders aber bei der Bearbeitung wenig untersuchter Forschungsfelder, führen ja empirische Erhebungen - außer zu ersten Antworten - immer auch zu neuen Fragen und zu einer Erweiterung der Perspektive, die eigentlich mit einer entsprechenden Weiterentwicklung von Forschungsdesign und -instrumentarium beantwortet werden müßten. Daß eine solche reflexive Reaktion auf die Ergebnisse des laufenden Forschungsprojekts hier nur in sehr begrenztem Umfang möglich war, führt notwendigerweise dazu, daß am Ende des Projekts eine Reihe von Fragen, die erst im Verlauf des Forschungsprojekts in ihrer Bedeutung für die weitere Entwicklung des Untersuchungsfelds deutlich wurden, offenbleiben müssen. Die Konturierung dieser Fragen ist zwar auch ein Ergebnis dieses Projekts,

das auch in diesem Bericht dargestellt wird (vgl. Teil C); jedoch ist natürlich der Wegfall der ursprünglich geplanten anschließenden Hauptuntersuchung, die u.a. solchen Fragen im Detail nachgehen sollte, um so bedauerlicher.

Trotz der genannten Einschränkungen ist davon auszugehen, daß mit dem Verbundprojekt ein wesentlicher Schritt zur Erschließung und Strukturierung der Gesamtproblematik des unteren und mittleren Produktionsmanagements getan wurde: in der Exploration der wichtigsten Tendenzen, die derzeit das untere und mittlere Management weitreichend destabilisieren oder zu destabilisieren scheinen; in der Identifizierung von Gegenkräften und Ansätzen zu einer Restabilisierung eines Meisters mit anderen Konturen; in der Ermittlung der jeweiligen Voraussetzungen, die über die Stetigkeit dieser Destabilisierungstendenzen wie der entgegengewirkenden Kräfte - und ihre jeweilige Generalisierbarkeit im Hinblick auf die Gesamtsituation der Gruppe des Meisters - Aufschluß geben können; in der Abschätzung der gewollten und nicht gewollten Folgen und der Risiken dieser Entwicklungstendenzen für die Zukunft des Meisters; und nicht zuletzt in der Identifikation von Ansatzpunkten für ein mögliches gezieltes (Gegen-) Steuern in diesem Feld durch betriebliche Personal- und Weiterbildungspolitik wie auch durch öffentliche Bildungspolitik.

In dieser Perspektive werden im folgenden die wichtigsten Ergebnisse des Verbundprojekts dargestellt.

3. Die Struktur des Untersuchungsberichts

(1) Der Bericht erscheint als Veröffentlichung in zwei Bänden. Der hier vorliegende Band I gibt in Form einer Broschüre einen zusammenfassenden Überblick über die Projektergebnisse. In Band II sind die Ergebnisse der einzelnen Institute ausführlich beschrieben.

Beide Bände sind grob gegliedert in diese Einführung (Teil A), einen darstellenden Teil B, der die empirisch-analytischen Ergebnisse der einzelnen Projekte präsentiert, und einen zusammenfassenden und schlußfolgernden Teil C, in dem diese Ergebnisse im Hinblick auf die Zukunft des Meisters, die sich hier abzeichnenden Risiken und Interventionsmöglichkeiten bewertet und offene Fragen und Forschungsbedarfe benannt werden, die auf dieser Grundlage deutlich werden. Die drei Beiträge dieser Broschüre wurden von den

Wichtiger Schritt zur Erschließung und Strukturierung der Problematik des mittleren und unteren Managements wurde getan

Projektbericht wird in zwei Bänden veröffentlicht

Teil A ist die Einführung

Teil C beschreibt Zukunftsbedarf und -perspektiven

Teil B stellt die Ergebnisse aller Institute dar

jeweils genannten Autoren erarbeitet. Sie wurden dabei beratend von einer Redaktionsgruppe² unterstützt.

Der Darstellungsteil B ist gegliedert in 8 Kapitel, die den Untersuchungsfeldern des Projektes entsprechen.

(2) Im Ergebnis dieser Strukturierung des Untersuchungsberichts ergibt sich die folgende **Gliederung**:

Teil A: Problemstellung und Vorgehensweise des Verbundprojekts - zur Einführung in den Bericht

Teil B: Die Ergebnisse in den einzelnen Untersuchungsfeldern:

1. Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben (SOFI Göttingen)
2. Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Kleinbetriebe (ISO Saarbrücken; GfAH Stuttgart)
3. Der Prozeß der Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation und einer neuen Rolle des Meisters - Analyseergebnisse, Zukunftsszenarien und ausgewählte Fallbeispiele (IAW Aachen; IAT Gelsenkirchen; MA&T Aachen; HDZ Aachen; GfAH Dortmund; SOFI Göttingen)
4. Personalpolitik und Arbeitsmarkt (ISF München)
5. Die Situation des Meisters in den Neuen Bundesländern (TU Dresden; TOP Heidenau; ISF München)
6. Zukunftsorientierte Qualifizierung von Meistern in der Industrie (HDZ der RWTH-Aachen; TU Dresden; ISO Saarbrücken)
7. Der ökonomische und rechtliche Rahmen der Meistertätigkeit in Neuen Formen der Arbeitsorganisation (Uni Bamberg)
8. Die Zukunft des Meisters aus Sicht der Verbände (RKW Eschborn)

Teil C: Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf

1. Zusammenfassung und Ausblick

²

Dieser Redaktionsgruppe gehörten an Ingrid Drexel (ISF), Paul Fuchs-Frohnhofen (HDZ), Jürgen Kädtler (SOFI), Katja Petereit de Lopez (IAW), Dorit Jaeger (IAT), Ernst A. Hartmann (MA&T), Josef Reindl (ISO).

2. Die Zukunft des Meisters
 - 2.1 Stärken und Potentiale
 - 2.2 Risiken und Gefahren
3. Interventionsmöglichkeiten für die Zukunft des Industriemeisters
4. Künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf
 - 4.1 Validierung der qualitativ-explorativen Ergebnisse des Verbundes
 - 4.2 Vertiefende Untersuchungen zu den technischen Fachspezialisten
 - 4.3 Unterstützung betrieblichen Veränderungs- und Innovationsmanagements
 - 4.4 Fort- und Weiterbildung für den Meister der Zukunft

Teil D: Gemeinsamer Literaturnachweis aller Texte

Teil B:

Zusammenfassung der Ergebnisse der Arbeiten der Projektpartner in den acht Themenfeldern des Meister-Verbundprojektes

Petereit de Lopez, K. ., Fuchs-Frohnhofen, P., Drexel, I., Jaudas, J., Oechsler, W., Lühker, M., Reindl, J., Jäger, D., Kädtler, J., Hackel, S., Wiedemann, J., Lübke, L.

Darstellung der wesentlichen Ergebnisse der Arbeiten in den acht Arbeitsfeldern

1 Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben (SOFI)

Frage nach Gemeinsamkeiten im Meister-Anforderungsprofil

Das Soziologische Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) geht bei seinen Untersuchungen in Großbetrieben der Automobil- und Elektroindustrie von der Frage aus, worin das gemeinsame der an die produktionsnahe Führungsposition gestellten Anforderungen besteht, das über deren vielfältigen Wandel im konkreten die Besetzung dieser Position mit Meistern bis jetzt und - dieses Ergebnis sei hier schon vorweggenommen - nach Auffassung der Autoren auch weiterhin erforderlich macht oder doch nahelegt. Was macht Aufgaben an der Schnittstelle von Betriebshierarchie und Produktion zu Meisteraufgaben?

Meisteraufgabe ist es, situationsbezogen und empirisch fundiert das Unbestimmbare zielorientiert zu regeln

Nach der Analyse der SOFI-Autoren ist es die besondere Unbestimmtheit dieser Aufgaben. Bei der effizienten Umsetzung betrieblicher Ziele in möglichst zuverlässige Produktionsabläufe und bei der Sorge dafür, daß betriebliche Vorgaben und Möglichkeiten der Produktion immer wieder optimal aufeinander abgestimmt werden, sind die Meister für das zuständig, was nicht vorab allgemein und abschließend geregelt werden kann, sondern situationsbezogen, häufig 'aus dem Bauch heraus' entschieden werden muß. Als 'empirischer Generalist' stellt der Meister im Betrieb damit eine 'dynamische Redundanz' sicher. Dabei geht es zum einen um Aufgaben und Funktionen, die für die Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs im engeren Sinne erforderlich sind, zum anderen um eine soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion, die erbracht werden muß, um die unverzichtbare Kooperation der Produktionsmannschaften kontinuierlich sicherzustellen.

Dezentralisierung bewirkt Verlagerung und Ausweitung von Verantwortung einzelner Mitarbeiter

Die zunehmende Abkehr von fordistisch-tayloristischen Leitvorstellungen schlägt sich in den vom SOFI untersuchten Großbetrieben der Automobil- und der Elektroindustrie in Dezentralisierungsbestrebungen nieder, bei denen die Autoren zwischen betriebsorganisatorischen und arbeitsorganisatorischen unterscheiden. Betriebsorganisatorische Dezentralisierung meint dabei Hierarchiestufenabbau, Verlagerung von Verantwortung auf kleinere Einheiten, insbesondere auch in der Form von Cost- oder gar Profit-Centern. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung meint demgegenüber mehr Eigenverantwortung und Selbststeuerung der MitarbeiterInnen im Produktionsprozeß selbst. In aller Regel kommen bei der betrieblichen Umgestaltung beide Aspekte zum Tragen.

Die zentrale These der SOFI-Autoren auf dieser Ebene besagt nun, daß eine harmonische Ergänzung dieser beiden Seiten betrieblicher Dezentralisierung zwar immer unterstellt wird, daß dies aber keinesfalls selbstverständlich ist, vor allem dann nicht, wenn von beiden Seiten her Anforderungen an die produktionsnahe Führungsposition formuliert und aus der bloßen Addition dieser Anforderungen dann Anforderungsprofile gewonnen werden. Dabei gerät aus dem Blick, daß zwischen den unter diesen unterschiedlichen Perspektiven verfolgten Zielen teilweise Spannungsverhältnisse, gar Gegensätze bestehen, so daß sie von einer einzelnen Person gar nicht in Einklang gebracht werden können. Hier gilt es abzuwägen, gegebenenfalls nach neuen organisatorischen Lösungen zu suchen. Die geschieht - so die SOFI-Autoren - häufig nicht, und die daraus resultierenden Probleme werden in einem personalisierenden Kurzschluß den Positionsinhabern als persönliche Unzulänglichkeiten oder Qualifikationsmängel zur Last gelegt. Verbreiteter Ausdruck dieser Tendenz ist die Klage über die Meister als 'Lähmschicht' bei der betrieblichen Modernisierung. Absehbare Konsequenz: gleichzeitig eine funktionale Überforderung und eine moralische Unterminierung der Meisterposition mit der Folge, daß diese für den Betriebsablauf bedeutsame Schnittstellenposition auf Dauer geschwächt und demontiert wird. Demgegenüber kommt es auf stimmige Positionen und Anforderungsprofile an, auf deren Grundlage sich dann bestimmen läßt, wo und welche Qualifikations- und gegebenenfalls Weiterbildungserfordernisse bestehen.

Diese grundsätzlichen Überlegungen bilden in der SOFI-Untersuchung die Grundlage für eine Typologie möglicher Meister- bzw. produktionsnaher Führungspositionen. Diese Typologie stützt sich auf die in den Betrieben vorgefundenen Reorganisationskonzepte und -projekte und sucht den Zusammenhang zwischen bestimmten Optionen bei der betrieblichen Dezentralisierung und den in diesem Rahmen möglichen Führungsfiguren herauszustellen - und umgekehrt. Welche Gestaltungsspielräume für die produktionsnahe Führungsposition ergeben sich, je nachdem, wie sehr man auf die eine oder andere Dezentralisierungsschiene setzt? Und anders herum, welche Konsequenzen hat es für Ausmaß und Richtung möglicher betriebs- oder arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung, wenn man sich an einem bestimmten Leitbild für diese Führungsposition orientiert. In diesem Sinne werden in vier Leitbilder unterschieden und analysiert.

Verlagerung und Ausweitung der Verantwortungsübernahme resultiert für Meister oft in funktionaler Überforderung und moralischer Unterminierung ihrer Position

Leitbilder sind Orientierung für eine Passung zwischen Position und Anforderungsprofil sowie dem sich ergebenden Qualifizierungsbedarf

- Erstens der „**shop-floor-manager**“, der einem Reorganisationskonzept angepaßt ist, das die betriebswirtschaftliche Dezentralisierung in den Vordergrund stellt und im Sinne einer unternehmerischen Profilierung den Schwerpunkt der Neuorientierung des Meisters als produktionsnaheste Führungsebene auf eine weitgehende, eigenständige Kosten- und Ertragsverantwortung legt.
 - Als zweites Leitbild wird der „**Coach**“ beschrieben, eine Rolle, in der der Meister nicht mehr über Anweisungen sondern über Zielvereinbarungen führt, in der er als Unterstützer und Vermittler bei Problemen der Gruppen aktiv wird und so primär für das arbeits- und ablauforganisatorische Absichern der Rahmenbedingungen für die Gruppen (Qualifizierung, Optimierung, Konfliktregelung) zuständig ist.
 - Ein drittes eigenständiges Leitbild wird in der „**Modernisierung der traditionellen Meisterposition**“ gesehen. Dabei bleibt die hierarchische Arbeitsorganisation in den produktionsnahen Ebenen (Vorarbeiter, Vizemeister etc.) grundsätzlich erhalten, der Meister übernimmt die dynamische Organisation der Suche nach kontinuierlichen Verbesserungs- und Effektivierungsmöglichkeiten des Produktionsprozesses, sieht sich aber weniger primär als Unterstützer der Gruppen sondern eher als Vorgesetzter, der in Kooperation mit ausgewählten Produktionsexperten Problemlösungen im Rahmen sogenannter „strukturkonservativer Gruppenarbeit“ vorantreibt.
 - Das vierte Leitbild schließlich beinhaltet die „**Abschaffung des Meisters**“ bei der Einführung neuer, flacherer Hierarchien. Dabei wird die unterste Führungsebene i.d.R. mit Ingenieuren besetzt. Insbesondere diese vierte Option wird vom SOFI eher kritisch bezgl. ihrer mittel- und langfristigen Stabilität hinterfragt.
- Meister trägt Kosten- und Ertragsverantwortung
- Meister sichert die Rahmenbedingungen der Arbeitsgruppe
- Meister ist Vorgesetzter der Gruppe und kooperiert mit Produktionsexperten
- Meister wird abgeschafft oder durch Ingenieur ersetzt

Die folgende Abbildung stellt den Zusammenhang von Meister-Leitbildern und betrieblichen Reorganisationsstrategien dar.

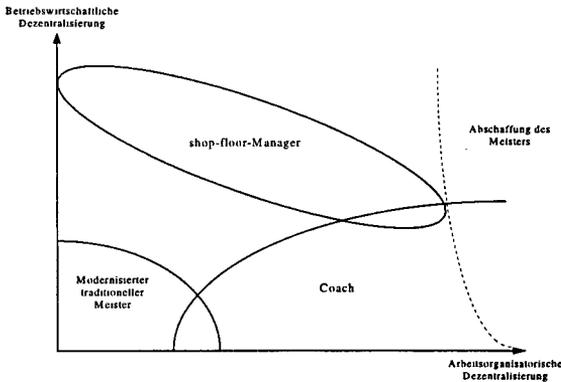


Abbildung 1: Leitbilder der Meisterentwicklung im Zusammenhang mit betrieblichen Dezentralisierungsbestrebungen (Quelle: SOFI)

Auf der Grundlage ihrer empirischen Erhebungen kommen die Autoren des SOFI zu dem Schluß, daß die Reorganisationsbestrebungen in den Großbetrieben an der produktionsnahen Führungsposition als einer Meisterposition festhalten. Es kommt weder zu einer Ersetzung durch Ingenieure, noch zu einer Abschaffung der Meisterposition. Und es kommt auch nicht, wie die in der Grafik veranschaulichten Konstellationen nahelegen könnten, zu einem Auseinanderdriften sehr unterschiedlicher Meisterprofile und -figuren, die nur mehr wenig miteinander gemein hätten und denen mit entsprechend unterschiedlichen Ausbildungsgängen Rechnung getragen werden müßte. Die Unterschiede, die es gibt, sind - wenn man so will - Varianten eines einheitlichen Grundmodells; der gemeinsame Nenner der unterschiedlichen Meisterprofile ist groß.

Insbesondere das Leitbild des „Shop-floor-managers“, hier Inbegriff der Bestrebungen, die auf mehr 'Unternehmertum' auf der produktionsnahen Führungsposition setzen, findet nach den SOFI-Ergebnissen in der Großbetriebsrealität eher bescheidenen Niederschlag. Eine besondere Pointe in diesem Zusammenhang: Am ausgeprägtesten findet sich diese Figur in Instandhaltungsbereichen, an denen die Dezentralisierung (noch) vorbeigegangen ist, und wo die Meister die Kompetenz und die freien Spitzen einer zentralen Instandhaltung nutzen können, um innerbetriebliche Zusatzaufträge einzuwerben und abzuwickeln. Und andererseits: Überall dort, wo Meister besonders viel unternehmerische Verantwortung wahrnehmen und gleichzeitig selbstregulierte Gruppenarbeit fördern sollen, kommt diese letztere zu kurz.

Betriebliche Reorganisation führt nicht zur Abschaffung der Meisterposition

Meister mit viel unternehmerischer Verantwortung ist im Großbetrieb eher selten und führt zu Einschränkungen der Selbstregulierung in den Arbeitsgruppen

Bereichsexpertise in Form von Wissen um technisch-organisatorische Zusammenhänge begründet die Effizienz stabiler Meisterpositionen

Je nach betrieblicher Realität des Reorganisationsprozesses ist der Meister stabiler, aktiver Träger der Modernisierung oder instabiler, permanent reaktiver Krisenmanager

Dem Vorrang bereichbezogener Kosten(senkungs)verantwortung entspricht regelmäßig die Einschränkung der Entscheidungs- und Qualifizierungsspielräume der Arbeitsgruppen, häufig dadurch, daß offiziell abgeschaffte Binnenhierarchien informell aufrecht erhalten oder wiederhergestellt werden.

Stabile Meisterpositionen, deren Inhaber als 'Motoren' der betrieblichen Veränderung wirksam werden und ihre MitarbeiterInnen in diesem Sinne effizient führen können, sehen die SOFI-Autoren in den von ihnen untersuchten Fällen dort verwirklicht, wo der eigene Bereich gegenüber anderen Bereichen und höheren Entscheidungsebenen wirksam vertreten werden kann. Daß sein Wort dort etwas gilt, ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß seine Autorität auch von den ihm unterstellten Mitarbeitern anerkannt wird. Der Meister muß deshalb als Bereichsexperte anerkannt sein, und er muß diese Position ausfüllen können. In qualifikatorischer Hinsicht setzt das neben mehr betriebswirtschaftlichem Know-how vor allem auch eine aufgewertete Technikkompetenz voraus, die Betriebserfahrung mit systematischer Abstraktions- und Übertragungskompetenz verbindet. Der Meister kann nicht mehr der erste Mann an der Maschine sein; er muß vielmehr technisch-organisatorische Abläufe im Zusammenhang sehen, Optimierungspotentiale beurteilen und durchsetzen und gemachte Erfahrungen für neue Entwicklungen nutzbar machen können. In den gewachsenen Ansprüchen an dieser Stelle sehen die Autoren einen wichtigen Grund dafür, daß Meister heute einen Meisterbrief und das heißt die entsprechende systematische Fortbildung absolviert haben müssen, daß die Anlernkarriere des 'ernannten' Meisters definitiv der Vergangenheit angehört.

Ob Meister allerdings in Zukunft tatsächlich als 'Motoren' der Veränderung fungieren werden, oder ob sie im Gegenteil als eine Art betriebsorganisatorisches 'Verschleißteil' im Betriebsablauf zerrieben werden, ist für die Autoren nicht allein eine Frage der Richtung und Ernsthaftigkeit von Dezentralisierungsstrategien vor Ort. Den neuralgischen Punkt sehen sie vielmehr im Verhältnis von ökonomischen Zielvorgaben der Unternehmenszentralen und Gestaltungsspielräumen in den dezentralen Einheiten. Wo Kosten-, Ertrags- und Terminvorgaben so eng gesteckt sind, daß für mehr als kurzfristiges 'Durchstellen' und situatives Reagieren kein Spielraum bleibt, werden pro forma noch so weite Gestaltungsspielräume nichts daran ändern, daß das Führungshandeln sich auf kontinuierliches Krisenmanagement reduziert, auf die kurzfristige Realisierung situativ jeweils ausreichender Lösungen anstelle der systematischen Entwicklung produktiver Kompetenzen und Potentiale. Die Autoren sehen in den vorgefundenen

Beispielen für diese Situation keine fehlerhaft konzipierten Einzelfälle, sondern einen verbreiteten Grundzug gegenwärtiger Reorganisationsbestrebungen in Großunternehmen. Je nachdem, welche Seite des darin enthaltenen Widerspruchs schließlich die Oberhand behält, wird der Meister als aktiver Träger der betrieblichen Modernisierung oder als reaktiver Krisenmanager in Permanenz agieren - in beiden Fällen unverzichtbar, im zweiten aber notorisch instabil.

2. Die neue Rolle des Meisters in Klein- und Mittelbetrieben (ISO, GfAH)

Dieses Themenfeld wird in zwei Beiträgen bearbeitet, der erste - vom **ISO Saarbrücken** - gibt auf der Basis von Fallstudien einen breiten Überblick über die Thematik, der zweite - von der **GfAH Dortmund** - erläutert die besondere Situation in der Schmiedeindustrie.

Ergebnisse von Fallstudien

Die wichtigsten Schlaglichter der ISO-Untersuchung sind:

- In der Mehrzahl der untersuchten Betriebe sind die Meister unangefochten das **Rückgrat der Produktion** oder Montage. Ihre Bedeutung als „Allround-Führungskraft“ ist unstrittig, sie müssen keine Substitution durch Ingenieure befürchten, im Gegenteil: In KMU's üben die Meister häufig Funktionen aus, die in Großbetrieben Ingenieure innehaben.
- Die Meister in Klein- und Mittelbetrieben werden gezielt von den Unternehmen aus den **besten Facharbeitern** im Betrieb ausgesucht und auf die Übernahme der Meisterposition vorbereitet. Voraussetzung ist überall eine erfolgreiche Absolvierung der Meisterausbildung. Unter den KMU-Meistern finden sich auffällig viele **Handwerksmeister**. Die Meisterposition ist i.d.R. nicht die Endstation der betrieblichen Karriere. In den meisten Untersuchungsbetrieben haben Meister auch den **Sprung auf höhere Hierarchieebenen** geschafft.
- Meister in KMU's sind aufgrund der wenig reglementierten und bürokratisierten Organisations- und Verwaltungsstruktur im kleineren Unternehmen im Vergleich zum Großbetrieb schon immer stärker an **bereichsübergreifenden, strategischen Planungen beteiligt**. Sie sind daher auch bei aktuellen Modernisierungsmaßnahmen nicht nur Planungsexekutoren, sondern sie wirken aktiv an der Gestaltung von Neuerungen mit.

Meister haben überwiegend eine stabile Position

Meister sind qualifizierte Mitarbeiter mit Entwicklungsperspektive

Meisteraufgaben erfordern Flexibilität, daher sind Meister anpassungsfähig

Meister werden in ihrer „Unternehmerrolle“ akzeptiert

Meister werden als Interessenvertreter von den Mitarbeitern akzeptiert

Meister sind wichtigster sozialer Integrator im Betrieb

Meister gehen mit ihrer Autorität situations- und personengerecht um

Meisterprofil zwischen Unternehmer und Produktionsmitarbeiter angesiedelt

In gemeinschaftlich orientierten Unternehmen gewinnt der Meister an Bedeutung

- **Initiative, Improvisationsgeschick und unternehmerisches Denken** werden aufgrund der äußerst dünnen Haut zwischen Betrieb und Markt und aufgrund des geringeren Formalisierungsgrades der betrieblichen Organisation ständig gefordert und sind ein integrales Charakteristikum des Meisterprofils im KMU. Deshalb fällt es ihnen auch leichter als ihren Kollegen im Großbetrieb, sich wandelnden Strukturen anzupassen und sich selbst darin neu zu konstituieren. Sie sind weniger von Rollensets abhängig, die der Betrieb für sie bereithält.
- Meister in KMU's sind mit einer **hohen Steuerungsmacht** ausgestattet, haben oftmals einen **ausgeprägten Geschäftssinn** und sind in ihrem eigenen Verständnis und dem der Unternehmer in erster Linie **Leistungspolitiker**.
- Gleichzeitig faßt ihre hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und beim Betriebsrat darauf, daß sie den betrieblichen Leistungsanspruch so umbauen, daß er von den Beschäftigten erfüllt werden kann. In ihr Handeln fließt auch die Interessenperspektive der Mitarbeiter ein und sie sind ein nicht unbedeutender **Schutzfaktor** für die Belegschaft.
- Meister in KMU's sind häufig die wichtigsten **sozialen Integratoren** im Betrieb. Diese Funktion kommt vor allem in Unternehmen zum Tragen, die aufgrund ihrer Produktionsstruktur in der Hauptsache dequalifizierte Arbeitsplätze bereithalten und kaum qualifiziertes Personal an sich binden können.
- Anders als in vielen Großbetrieben, in denen zentrale Personalabteilungen weit ab vom produktiven Geschehen neue Führungsleitlinien für Meister entwickeln, wird in den KMU's akzeptiert, daß ein Führungsstil aus dem Lehrbuch nicht realisierbar ist. Es wird sogar als Stärke der Meister angesehen, **mit ihrer Autorität situations- und personengerecht umzugehen**. Aber auch im KMU ist das autokratische und patriarchalische Führungsmuster im Rückzug begriffen.
- Das topographische Bild für das traditionelle Meisterprofil im KMU läßt sich so zusammenfassen, daß der Meister gleichermaßen **hoch in der Umgebung des Unternehmers und tief in den Niederungen des Produktionsalltags** angesiedelt ist.
- Die Einführung neuer Arbeits- und Produktionskonzepte verändern auch in KMU's das Meisterprofil. Dabei zeigt sich, daß in gemeinschaftlich orientierten Unternehmen, die einen konsensuellen Modernisierungsansatz praktizieren, der Meister noch an Bedeutung

gewinnt, weil er sein Geschick als **Realpolitiker**, der dem Reformprojekt Bodenhaftung verleiht, ausspielen darf. In instrumentalistisch orientierten Betrieben, die einen frontalen und dirigistischen Modernisierungskurs fahren, hingegen wird seine Rolle als Mittler zwischen unternehmerischem Leistungsanspruch und den Interessen der Beschäftigten prekär, ja es droht die Verwandlung der Sozialfigur Meister bis zur Unkenntlichkeit.

Aus den Untersuchungen lassen sich **fünf mögliche Szenarien für eine Weiterentwicklung der Rolle und Funktion des Meisters im Klein- und Mittelbetrieb** herauskristallisieren.

1. **Der Meister als unverrückbare Sozialfigur**
2. **Der Meister als Instrument einer forcierten Rationalisierungspolitik**
3. **Die Transformation des Meisters**
4. **Die Eliminierung des Meisters**
5. **Die Wiedergeburt des Meisters**

Entwicklungspotential der Meisterrolle

Im Szenario „**Der Meister als unverrückbare Sozialfigur**“ verändert sich am wenigsten am klassischen Tätigkeitsprofil. Für diese Gruppe von Meistern gilt, daß sich ihr jeweiliges Berufsbild mit allen ihren Charakteristika im Laufe der Zeit im Betrieb so entwickelt hat, daß es sich bewährt und essentiell wichtig ist. Dabei fußt dieses klassische Meisterprofil entweder auf den Säulen der fachlichen Meisterschaft, oder der Meister ist derjenige, der als sozialer Integrator auch mit einer sozial schwierigen oder wenig qualifizierten Mannschaft, wie sie häufig in der Massenproduktion vorzufinden ist, in der Lage ist, die notwendigen Leistungen zu erwirtschaften und dabei eine Balance zwischen ökonomischem Druck und sozialer Betreuung aufrechtzuerhalten.

Fachexpertise und soziale Integrationsfähigkeit sind klassisches und zukunftsfähiges Profil des Meisters

„**Der Meister als Instrument einer forcierten Rationalisierungspolitik**“ ist ein Funktionsbild, daß im Prozeß der Umstrukturierung gleichermaßen für KMU's wie auch Großbetriebe gelten kann. Meister spielen darin eine Rolle als eigenständige Rationalisierungsakteure und sind ein Instrument in der Rationalisierungsoffensive der Unternehmen. Sie setzen dafür jedoch ihre Nähe zu den Mitarbeitern und damit ihre Funktion als Vermittler zwischen Mannschaft und Management aufs Spiel.

Meister als Rationalisierungsakteure riskieren ihre soziale Rolle

Die „**Transformation des Meisters**“ führt weg vom klassischen Meisterprofil, das in den beiden ersten Szenarien mit unterschiedlicher Akzentuierung fortgeschrieben wird. Die Meister werden zu Schnittstellenmanagern mit dem Schwerpunkt der Koordination zwischen

Meister als Schnittstellenmanager bzw. Entwicklungshelfer

Abschaffung des Meisters erweist sich als unkonstruktiv

den Bereichen und Abteilungen oder wirken als „Entwicklungshelfer“, indem sie funktionell zusammengestellte Gruppen darin unterstützen, sich zu effektiven Teams zu entwickeln.

Die „**Eliminierung des Meisters**“ erwies sich in den Fallstudien der KMU's als unkonstruktiv. Die ehemaligen Vorarbeiter, die in einem Fallbeispiel nach Abschaffung der Meister in die Vorgesetztenpositionen aufgestiegen waren, wurden zu „Laufburschen der Geschäftsleitung“ ohne eigenes Profil oder Autorität. In einem zweiten Betrieb führte das Fehlen eines übergeordneten Meisters, der die Gruppen untereinander koordinierte, zu Gruppenegoismus und einem Koordinationsdesaster.

Erhöhte Flexibilitätsanforderungen an die Unternehmen münden in der Unverzichtbarkeit der Sozialfigur Meister

Mit dem Szenario der „**Wiedergeburt des Meisters**“ schließt sich der Kreis der Entwicklungspfade. Ein Unternehmen kommt nach der Abschaffung des Meisters und den damit verbundenen negativen Erfahrungen wieder zur Sozialfigur Meister zurück. Ursache hierfür waren in dem untersuchten Fall ein starker Auftragsdruck und der Wandel des Produktprogramms, die schnell, harte und auch unangenehme Entscheidungen nötig machten und die einen breiten Überblick über technische Spezifikationen sowie das Geschehen in vor- und nachgelagerten Bereichen erforderten. Die anstelle der Meister eingesetzten Koordinatoren waren zum Teil nicht fähig und zum Teil nicht willens, diesen erhöhten Flexibilitätsanforderungen nachzukommen. Der „neue“ Meister hat heute wieder die klaren Züge des klassischen Meisterbildes, d.h. er hat alle Vollmachten, die Produktion zu steuern, aber er führt nicht mehr durch Anordnen, sondern durch Überzeugen, Erklären und Beteiligen. Der Rückgriff auf den klassischen Meister verdeutlicht die strukturellen Grenzen der Eigenregulation der Beschäftigten, die im latenten Widerspruch zwischen „unternehmerischer Orientierung“ und ihrem Lohnarbeitsinteresse bestehen. Die Sozialfigur Meister bleibt in kleineren Unternehmen auch fürderhin unverzichtbar, ist sie es doch, die am ehesten das Dilemma zwischen Marktanforderungen (Flexibilität, Variation der Leistungshergabe etc.) und Mitarbeiterbedürfnissen (Konstanz des Leistungsniveaus, der zeitlichen Verfügbarkeit und des Einkommens, Erhalt der Arbeitskraft etc.) ausbalancieren kann.

Gemäßigt optimistisches Fazit

Das Fazit der ISO-Untersuchung zu den Perspektiven des Meisters im Sektor der KMU fällt gemäßigt optimistisch aus. Es ist nicht mit einer breiten Erosion der Sozialfigur Meister zu rechnen, es lauern aber im aktuellen Modernisierungsprozeß durchaus ernstzunehmende Gefahren für ihn.

Der Optimismus speist sich aus der schwächeren Reorganisationsdynamik in der KMU-Sphäre, die seit jeher kundenfreundlicher, flexibler und unbürokratischer waren als die „schwerfälligen Tanker“ der Großindustrie, aus dem „etwas anderen Sozialprofil des KMU-Meisters“, das den aktuell propagierten Leitbildern so unähnlich nicht ist, sowie aus den nichtintendierten und paradoxen Effekten des betrieblichen Reorganisationsprozesses, das kompensierendes und korrigierendes Handeln durch eine bewährte und anerkannte Führungskraft erforderlich macht.

Günstige Faktoren auf Grund der schwächeren Reorganisationsdynamik in KMU

Gemäßigt wird dieser Optimismus durch die Aufdeckung etlicher Gefahrenquellen, die der Meister gewärtigen muß. Neben der Eliminierungstendenz in kleinen Töchtern großer Konzerne und bei von externen Unternehmensberatern geleiteten Reorganisationsvorhaben, sind dies eine einseitige Verpflichtung der Meister auf die Rationalisierungs- und Kostensenkungsfunktion, die Überforderung der Meister durch eine unkritische Nachahmung der von Managementgurus empfohlenen Führungslitanei sowie die Wirkungen des marktradikalen Managementdiskurses, in dem die Sozialfigur Meister keinen Platz mehr hat, weil sie dem „Führungsanspruch des Marktes“, der Auslieferung der Beschäftigten an die pure Marktlogik, im Wege steht.

Risikofaktoren: Meister als marktradikale Rationalisierungsakteure

Auch die zweite Untersuchung in Klein- und Mittelbetrieben, nämlich die von der **GfAH Dortmund** angefertigten Untersuchungen in der **Schmiedeindustrie** ergaben, daß die prinzipielle Bedeutung der Meister unhinterfragt ist.

Bedeutung der Meister prinzipiell nicht in Frage gestellt

- Durch die Entwicklung zur Zulieferbranche der Autoindustrie wächst in den Gesenkschmieden der Druck zu Strukturanpassungen und strategischer **Reorganisation**.
- Die dadurch zum Einsatz kommenden Elemente neuer Produktionskonzepte beinhalten Modernisierungen des Wertschöpfungsprozesses (Fertigungsegmentierung, Kanban, Just-in-time Produktion, etc.), Qualitätssicherung, innovative Produktentwicklungen und **rudimentäre Formen der Gruppenarbeit**. Im Bereich der Arbeitsorganisation wird durch Aufgabenintegration und systematischen Arbeitsplatzwechsel versucht, die Flexibilität und Qualitätssicherheit zu erhöhen.
- Da die Gesenkschmiedeindustrie bisher zu den **strukturkonservativen Branchen** gehörte, sind viele Betriebe nicht auf diese Veränderungen vorbereitet und können mit einem überproportional hohen Anteil an un- und angelernten Arbeitern diese Anforderungen nur schwer erfüllen.

Reorganisationsdruck wächst

Neue Produktionskonzepte

Überforderung der Mitarbeiter

- | | |
|---|---|
| Anzahl der Meister stabil | <ul style="list-style-type: none"> • Trotz allgemeinem Personalabbau blieb die Anzahl der Meister in den drei erfaßten Betrieben jedoch stabil oder wurde sogar erhöht. • Da es in den alten Bundesländern keinen fertigungsbezogenen Ausbildungsberuf mit entsprechender Weiterbildung zum fachspezifischen Industriemeister gibt, stammten die Meister in den untersuchten Betrieben überwiegend aus anderen artverwandten Metallberufen. In den neuen Bundesländern dagegen gibt es noch den Beruf des Industrieschmiedes. |
| Unterschiedliche Meisterqualifikationen | |
| Voraussetzungen für Qualifikation zum Meister | <ul style="list-style-type: none"> • Auch in der Gesenkschmiedebranche ist inzwischen der formale Abschluß als Meister Voraussetzung für eine Meisterposition. • Der Berufsverlauf verläuft fast durchweg als Aufstiegsqualifizierung im derzeitigen Beschäftigungsbetrieb und ist durch eine lange Betriebszugehörigkeit gekennzeichnet. |
| Aufgabenzuwachs für Meister | |
| Kritische Beurteilung des Reorganisationspotentials der Meister | <ul style="list-style-type: none"> • In den letzten Jahre sind für die Meister überwiegend Aufgaben im fachlich-technischen Bereich hinzugekommen. Es gibt eine Aufgabenverschiebung in Richtung Fertigungssteuerung, Qualitätsaufgaben und betriebswirtschaftlicher Verantwortung, d.h. Leitungstätigkeiten. • Die Abgabe von Aufgaben an die Gruppen ist wegen des niedrigen Qualifikationsstands der Mitarbeiter kaum möglich, obwohl es durch die starke Arbeitsanreicherung dringend nötig wäre, die Meister von Routineaufgaben zu entlasten. Die harten und unattraktiven Arbeitsbedingungen erschweren es, qualifiziertes Personal zu gewinnen oder vorhandene Mitarbeiter zur Übernahme weiterer Aufgaben zu motivieren. • Die Mitwirkung der Meister an der Planung und Umsetzung technisch-organisatorischer Veränderungen gewinnt zunehmend an Bedeutung, wird vom oberen Management jedoch als problematisch beurteilt. Auch die Meister sehen aufgrund ihres berufsbiographischen Hintergrundes die meisten Probleme dort, wo sich die Aufgaben am weitesten aus dem operativen Bereich herausheben. |
| Uneinheitliche Ergebnisse | |

- In diesem Punkt gibt es abweichende Ergebnisse in den beiden KMU-Studien: In der ersten Untersuchung war die Einbindung der Meister in planerische und strategische Abläufe für ihre Rolle in KMU kennzeichnend, in der zweiten waren die bisherigen Aufgaben der Meister in der struktur-konservativen Gesenkschmiedindustrie auf das direkte Produktionsgeschehen beschränkt.

- Für die Meister in der Gesenkschmiedeindustrie besteht ein allgemeiner Schulungsbedarf in Betriebswirtschaft, Personalführung, Planung & Organisation, etc. um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Durch das Fehlen eines spezifischen Ausbildungsberufs benötigen die Meister weiterhin Weiterbildungen im Schmiedewissen, um mit der dynamischer werdenden Entwicklung bei der Optimierung des Schmiedeprozesses Schritt zu halten.
- Es zeigte sich dementsprechend folgender **Handlungsbedarf**:

Qualifizierungsbedarf der Meister in organisatorischer und technischer Hinsicht

1. Weiterbildung der Meister :

- Denken in gesamtbetrieblichen Zusammenhängen,
- eigenständiges Planen
- Grundlagen neuer Formen der Arbeitsorganisation und ihre Bewältigungsmethoden
- aktuelles Schmiedewissen

2. Verbesserung der Arbeitsbedingungen

3. Qualifikation der Mitarbeiter

In den untersuchten Unternehmen fand sich bereits ein hohes Problembewußtsein und eine Sensibilität für die anstehenden Veränderungen.

3. Der Prozeß der Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation und einer neuen Rolle des Meisters - Analyseergebnisse, Zukunftsszenarien und ausgewählte Fallbeispiele (IAW, IAT, MA&T, HDZ, SOFI, GfAH)

In diesem Teil des Berichts wird insbesondere die Frage des Prozeßverlaufs der Veränderung von Arbeitsorganisation und Rolle/Funktion des Meisters in retrospektiver und prospektiver Weise angegangen. Dabei werden Untersuchungsergebnisse und Schlußfolgerungen von IAW und IAT an den Anfang gestellt. Daran schließt sich die Ergebnisdarstellung zukunftsorientierter Szenario-Bildungen innerhab des Verbundes durch MA&T an. Den vierten Teil dieses Abschnitts bildet die Darstellung verschiedener besonders interessanter Fallstudien bzw. Begleituntersuchungen aus dem Verbund.

Verläufe von Veränderungsprozessen

Das **IAW Aachen** hat in insgesamt über 200 Gesprächen mit Industriemeistern, Gruppenmitarbeitern, Managementvertretern und anderen Reorganisationsexperten sechs Kerndimensionen identifiziert, die die Veränderung der Meisterrolle bestimmen:

Identifikation von sechs Kerndimensionen

Diese Kerndimensionen sind in Abbildung 2 im Überblick dargestellt.

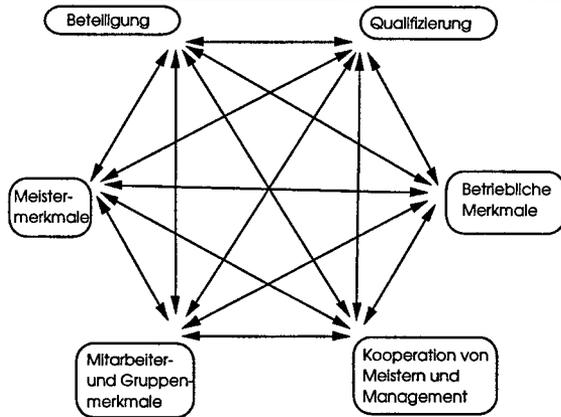


Abbildung 2: Kerndimensionen in der Veränderung der Meisterrolle

In Bereich der einzelnen Kerndimensionen haben sich folgende Variablen als relevant für die Veränderung der Meisterrolle erwiesen:

Relevante Variablen

1. Beteiligung der Meister an der Einführung neuer Arbeits- und Produktionskonzepte

- Informations- und Kommunikationskultur des Unternehmens
- Art der Beteiligung: Planen, Entscheiden, Umsetzen
- Piloteinführung und Folgeeinführungen
- Projektleiter: Stab oder Linie
- Zielbildung für neue Aufgaben und Tätigkeiten

2. Qualifizierung der Meister für neue Aufgaben und Tätigkeiten

- Wahrnehmung von Handlungsspielraum und Handlungskontrolle
- Wertevermittlung
- Verantwortungsdiffusion
- Führung durch die Meister-Vorgesetzten

3. Meisterspezifische Merkmale

- Motivation
- Alter
- Führungsstil

- Veränderungsmanagement

4. Qualifizierung der Meister für neue Aufgaben und Tätigkeiten

- Erhebung des Qualifizierungsbedarfs
- Zeitpunkt der Qualifizierung: punktuell oder prozeßbegleitend
- Individuelle Weiterbildung: Formalqualifikationen oder Erfahrungswissen
- Ingenieur oder Meister

5. Mitarbeiter- bzw. Gruppenmerkmale

- Qualifikationsniveau
- Interkulturelle Unterschiede
- Existenz eines Vorarbeiters/Gruppensprechers
- Funktionale oder soziale Gruppenstrukturen

6. Betriebsspezifische Merkmale

- Branche
- Betriebsgröße
- Fertigungsart
- Kundenorientierung
- Auftragslage

Meister sind in ihrer Funktion als untere Führungskräfte Teil eines Systems - ihres Betriebs. Sucht man nach den Mechanismen, die die Zukunft der Meister bestimmen, so muß man die gesamten Abläufe innerhalb dieses Systems betrachten.

Darüber hinaus wirken Umweltfaktoren auf das System ein: die Konjunktur auf die betriebliche Auftragslage, der gesellschaftliche Wertewandel auf die Selbstverwirklichungsbedürfnisse der Mitarbeiter, der Wechsel von Managementphilosophien auf die Führungsstrukturen.

Da diese Veränderungen nicht plötzlich und neuerdings auftreten, sondern sich kontinuierlich vollziehen, befinden Meister sich in einem System, das sich wandelt, in einer Umwelt die sich ebenfalls verändert. Daher ist es nicht weiter verwunderlich, daß sich auch ihre Rolle im System wandeln muß. Die derzeitige Diskussion um ihre Zukunft gewinnt lediglich dadurch an Brisanz, daß die Schere zwischen den Ansprüchen an das Verhalten und an die Leistung der Meister und ihre realistische Machbarkeit auseinandergeht. Die Dynamik des Wettbewerbs und die damit verbundene Diskussion hat einen Punkt erreicht

Betriebsabläufe bestimmen die Zukunft der Meister

Sozioökonomische Umweltfaktoren wirken auf den Betrieb ein

Die Ansprüche an das Verhalten und die Leistung der Meister sowie die Machbarkeit dessen weichen voneinander ab

hat, an dem nur langsam wandelbare Aspekte das „Mithalten können“ im Karussell der Wirtschaftlichkeit zu beeinflussen scheinen: menschliche Verhaltensmuster und die Anpassung beruflicher Qualifizierungsprogramme an eine Wunschvorstellung, die Meister zu Wunderwesen machte, ließe sie sich realisieren: Einerseits sollen Meister die Konzepte der neuen Arbeitsorganisationsformen an der Basis umsetzen, dabei mithelfen, die Anzahl der Mitarbeiter auf ein Minimum zu reduzieren, den Rest der Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren. Gleichzeitig sollten sie den Mitarbeitern einen Großteil der Meisteraufgaben zusätzlich zu den Produktions- oder Montagetätigkeit übergeben. Der Führungsstil sollte dabei möglichst lehrbuchhaft kollegial und partizipativ sein und dabei größt mögliche Kundenorientierung, Kostenreduzierung und Produktivitätssteigerung erzielen.

Eine Folge ist die Überforderung der Betroffenen

Dies kann dazu führen - um hier bereits ein Ergebnis der Studie vorwegzunehmen - daß die Betroffenen mit diesem Anforderungsbündel so aus- bzw. überlastet sind, daß sie keine ausreichenden Zeit- und Kraftressourcen mehr haben, sich über die gesamtbetrieblichen Entwicklungen, die zu diesen Anforderungen führen, zu orientieren und sinnvolle, persönliche Strategien zu entwickeln.

Die Problemsituation läßt sich demnach folgendermaßen skizzieren:

Die Rolle des Meisters entwickelt sich durch die dynamische Interaktion zwischen personen- und unternehmensbezogenen Entwicklungsprozessen

Der Prozeß einer neuen Rollenentwicklung ist eng verknüpft mit dem Prozeß der Unternehmensentwicklung und mit personenbezogenen Entwicklungsprozessen. Das bedeutet, das Unternehmen verändert sich, die Aufgaben der Meister ändern sich, die Meister selbst müssen sich ändern. Dabei wird im Prozeß der Unternehmensentwicklung bestimmt, wie Reorganisationsmaßnahmen ablaufen und welche Neuerungen implementiert werden. Daraus ergeben sich die Anforderungen für die beteiligten Personen - hier die Meister - hinsichtlich neuer Fähigkeiten und Qualifikationen. Diese Fähigkeiten und Qualifikationen müssen dann in individuellen, personenbezogenen Entwicklungsprozessen erlangt werden. Andersherum beeinflusst die personenbezogene Qualifizierung und Entwicklung den Erfolg der Umstrukturierungsmaßnahmen und damit der Unternehmensentwicklung.

Die starke Dynamik in betrieblichen Reorganisationsprozessen erfordert permanente Anpassungs- und Lernbereitschaft

Der betriebliche Reorganisationsprozeß wird darüber hinaus von externen Umweltbedingungen beeinflusst. Dies führt zu einer hohen Dynamik: Neue Maßnahmen wie Gruppenarbeit werden begonnen, während sich andere noch in der Aufbauphase befinden (z.B. KVP-Prozesse) oder gleichzeitig Modernisierungen (z.B. der Produktionstechnologie) anstehen. Infolgedessen ändern sich auch die Anforderungen und Beurteilungsmaßstäbe für Meister; und dies häufig schneller, als die vorgesehenen Entwicklungsziele erreicht werden können. Galt z.B.

für sie vor kurzem noch, das Produktionsziel mit fast allen Mitteln durchzusetzen, sollen sie heute durch Zielvereinbarungen an die Selbststeuerung der Mitarbeiter appellieren. Auf der Ebene des persönlichen Entwicklungsprozesses erfordert dies neben entsprechenden Potentialen, Fähigkeiten und Motivationen ein kontinuierliches Lernen, um in kurzer Abfolge z.B. Gruppenarbeit einführen, Profit Center leiten und innovative Führungskonzepte umsetzen zu können. Diese Dynamik im Reorganisationsprozeß birgt allerdings auch die Gefahr, die Anpassungs- und Lernbereitschaft, bzw. -fähigkeit zu verschleifen. Denn sie läßt es fast müßig erscheinen, nach einem Ziel, einem erreichbaren Endpunkt zu suchen, an dem die Erfüllung der Anforderungen gemessen werden kann. Dies bedeutet, daß es keinen geradlinigen Weg zu einem stabilen Ziel mehr gibt. Um den Veränderungsprozeß dennoch erfolgreich zu managen, müssen die Beteiligten möglichst umfassend erkennen:

1. Von welchen inner- und außerbetrieblichen Faktoren die Entstehung neuer Anforderungen bestimmt wird. Denn dies erlaubt eine Einschätzung ihrer inhaltlichen und zeitlichen Gültigkeit.
2. Wovon es abhängt, welchen Verlauf die eigene Entwicklung in dem Veränderungsprozeß nehmen wird. Denn dies erlaubt, die eigenen Ressourcen gezielt einzusetzen und den Verlauf aktiv mitzusteuern (Petereit de López, K., u.a., 1996).

Neben den genannten Einflußfaktoren tragen nämlich sehr unterschiedliche Bedeutungsschwerpunkte, die gewerbliche Mitarbeiter, Meister selbst, Projektleiter, Meistervorgesetzte, die Geschäftsführung oder Personalentwickler und Berater mit der Veränderung der Meisterrolle verbinden, zu der Entstehung eines Spannungsverhältnisses bei, das die Veränderung der Meisterrolle kennzeichnet.

Zum Zeitpunkt der Planung und Einführung von Gruppenarbeit besteht das primäre Interesse von *Projektleitern*, *Personalentwicklern* und *Beratern* an Meistern darin, daß sie sich für die Umsetzung der Gruppenarbeit engagieren und ihr Verhalten, insbesondere ihren Führungsstil, umgehend den Anforderungen zur Erreichung dieser neuen Arbeitsorganisationsform anpassen. Das heißt Beratung und Überzeugung der Mitarbeiter sich für die neuen Strukturen zu öffnen, mehr Aufgaben zu übernehmen und als Team die Leistung zu steigern. Eine Überzeugungsarbeit, die nur mit Sensibilität und sozialer Kompetenz und nicht durch Anweisung und Kontrolle zu leisten ist. Maßstab für den Erfolg der Meister ist für die oben genannten Anspruchsgruppen die Schnelligkeit der Umsetzung und die Annäherung des Meisterbereichs an das (betriebsspezifische) Idealmodell der Gruppenarbeit. Der

Systemische Betrachtungsweise ist wichtig, um die Gesamtzusammenhänge nicht aus dem Blick zu verlieren

Unterschiedliche Blickwinkel auf die Meisterrolle bewirken Spannungen in deren Veränderungsprozeß

Projektleiter, Personalentwickler, Berater sehen Schwerpunkt der Meisterrolle beim gruppenorientierten Führungsverhalten

Gewerbliche Mitarbeiter bewerten Meister nach seiner Durchsetzungsfähigkeit im Sinne ihrer Interessenwahrung

Meister ist dabei zunächst kurzfristig zur Zielerreichung mit dem Schwerpunkt auf dem entsprechenden Führungsverhalten relevant.

Die *gewerblichen Mitarbeiter*, die sich nach einer Phase des Informatiert-, Befragt-, und Geschult-werdens, in meist reduzierter Anzahl und neuer Formation in einer Gruppe wiederfinden, erwarten von ihrem Meister klare Aussagen darüber, welche Auswirkungen die neuen Arbeitsorganisationsformen auf ihre konkreten Bedürfnisse haben: Entlohnung, Maschinenbelegung, Arbeitszeit, Verantwortlichkeiten, etc.. Sie messen ihren Meister an seiner Kompetenz, sie über die Auswirkungen der Neuerungen zu informieren und bei Entscheidungen hinsichtlich der Ausgestaltung der Konzepte ihre Bedürfnisse so gut wie möglich zu vertreten. Dazu gehört, daß Anstrengungen sich lohnen und die neuen Maßnahmen kein Strohfeuer sind, das erlischt, wenn Berater und Projektleiter die Arena verlassen. Die Akzeptanz des Meisters hängt davon ab, ob er die Autorität, d.h. den Einfluß und die Durchsetzungsfähigkeit im Betrieb besitzt, um ihre Interessen zu vertreten und in ihrem Sinne erzielte Veränderungen aufrecht zu halten. Dabei hängt das langfristige Vertrauen in den Meister weniger von einem plötzlichen Umschwung im Führungsverhalten ab, als von der persönlichen Autentizität mit der er die Umstrukturierung meistert.

Oberes Management sieht die Meisterrolle im Hinblick auf ihr unternehmerisches Handlungspotential

Meister-Vorgesetzte und das obere Management verbinden mit der Veränderung der Meisterrolle im Vergleich zu den sozialen Integrationsaufgaben eher wirtschaftliche Aspekte. Wie können Meister unternehmerischer handeln? Könnte auf dieser Ebene rationalisiert werden, wenn die Mitarbeiter einen Großteil der Meisteraufgaben übernehmen? Oder sollten Meister dann eher Aufgaben ihrer Vorgesetzten übernehmen, so daß auf der darüberliegenden, personalkostenintensiveren Ebene reduziert werden kann? *Meister-Vorgesetzte* tendieren, wenn auch auf ihrer hierarchischen Ebene Personal abgebaut wird, verständlicherweise dazu, die Fülle der Aufgaben, die der Meister bei der Umsetzung und Aufrechterhaltung der Gruppenarbeit zu bewältigen hat, zu betonen und schlußfolgern, daß er in Zukunft eher als Betreuer der Gruppen, oder, wenn die Gruppenarbeit sich nicht bewährt, in klassischer Manier fungieren wird. Das *obere Management* entwickelt dagegen eher die Vorstellung, durch die Abgabe von Aufgaben an die Gruppen könnten Meister eigene Kapazitäten freisetzen und im doppelten Sinne des Wortes entweder abgeschafft werden oder mit einer verstärkt betriebswirtschaftlichen Orientierung, beispielsweise als Profit Center Leiter, fungieren und die darüberliegende Hierarchieebene entlasten.

Diese Perspektivenwechsel lassen erahnen, wie es dazu kommt, daß so vielfältige Anforderungen und Zukunftsprognosen die „Meisterdiskussion“ bestimmen.

Aus den Ergebnissen läßt sich jedoch zusammenfassen, daß die Analyse der Ausprägungen der Einflußfaktoren und der Wirkungszusammenhänge ergab, daß die Ebene des unteren Managements nicht zur Disposition steht. Eine quantitative Fragebogenerhebung bestätigte den Trend einer zunehmenden Aufgaben- und Verantwortungsdelegation an das untere Management. Damit diese Ebene jedoch weiterhin von Industriemeistern ausgefüllt wird, müssen sie selbst stärker als bisher an einer konsistenten Neugestaltung ihrer eigenen Rolle mitwirken und den gesellschaftlich verbürgten Status des Meisterberufs pflegen. Das gilt sowohl auf betrieblicher als auch auf öffentlicher Ebene.

Aus der Studie des IAW wird daher folgender prioritärer Handlungsbedarf zur Sicherung der Zukunft des Berufszweiges Industriemeister abgeleitet:

1. Bereits in der Industriemeisterausbildung sowie in späteren überbetrieblichen Weiterbildungen sollten zielgruppenadäquate Instrumente zum persönlichen Veränderungsmanagements vermittelt werden.
2. Es sollte eine kleinere zentrale Institution geschaffen und mit Ressourcen und Kompetenzen ausgestattet werden, um gezielte Aktivitäten zur zukunftsweisenden Fortentwicklung des Industriemeisterberufs und seines Images zu initiieren.
3. Auf betrieblicher Ebene sollten neue Führungskonzepte erarbeitet werden, die die Zusammenarbeit von Meistern und ihren Vorgesetzten den Anforderungen moderner Arbeits- und Produktionskonzepte anpassen.

Das IAT Gelsenkirchen geht in seinem Beitrag von der These aus, daß die durch verschiedene Studien belegte immer noch relativ geringe Verbreitung moderner Formen der Arbeitsorganisation zu begründen ist durch „inhärente Beharrungskräfte der vorhandenen Strukturen in Form festgefügter Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsmuster“.

Dabei kommt laut IAT den Schnittstellenpositionen zwischen der Fertigung und den planenden bzw. vorbereitenden Bereichen, wie sie in der Figur des Meisters auf anschaulicher Weise personifiziert werden, eine herausragende Bedeutung zu: Gelingt es nicht, die Akzeptanz und Unterstützung dieser Vorgesetzten für die neuen Organisationskonzepte zu gewinnen, ist mit Widerständen und Problemen zu rechnen, die

Die Meisterposition steht nicht zur Disposition, da zunehmend mehr Aufgaben und Verantwortung an das untere Management delegiert werden

Daraus leitet sich weiterer Qualifizierungsbedarf ab

Geringe Verbreitung moderner Formen der Arbeitsorganisation

Meister stehen für Reorganisationsbestrebungen an wichtiger Schnittstelle

den gesamten Reorganisationsprozeß gefährden.

Diese Problematik hat das IAT anhand von sieben Fallstudien in sechs Unternehmen des Maschinen- und Gerätebaus, der Gießerei-Industrie sowie der weiteren Zulieferindustrie näher beleuchtet. Dabei waren die folgenden Fragestellungen von Bedeutung:

- (1) *Welche Veränderungen ergeben sich als Auswirkung betrieblicher Reorganisationsprozesse für die Ebene des operativen Managements?*
- (2) *In welcher Weise nimmt die operative Führungsebene ihrerseits Einfluß auf den Ablauf bzw. den Erfolg betrieblicher Reorganisationsprozesse?*
- (3) *Wie wird das operative Management in den Prozeß der Reorganisation eingebunden?*

Als Ergebnis der Untersuchungen identifiziert das IAT drei Positionen innerhalb des operativen Managements, die sich wie folgt kennzeichnen lassen:

Ergebnisse:

„Primus inter pares“ ist neuer Typus der operativen Führungskraft

a) *Der Gruppenkoordinator in der Rolle eines "primus inter pares" als neuer Typus der operativen Führungskraft.* In dieser Position wurden vor allem ehemalige Vorarbeiter oder qualifizierte junge Facharbeiter aus dem "Meistervorrat", kaum jedoch ehemalige Meister gefunden.

Meister als Fertigungsmanager

b) *Der Meister als Fertigungsmanager.* Charakteristisch für diese Position ist die Delegation der operativen Aufgaben an die Gruppen und die Übernahme von Planungs- und Koordinationsaufgaben aus dem mittleren Management. Vor dem Hintergrund flacher Führungspyramiden erfährt die Meisterposition dadurch eine Stärkung und Aufwertung. Der Meister muß sich dabei gegen die Konkurrenz von Ingenieuren behaupten.

Meister als Fachexperte ohne Personalverantwortung

c) *Der Fachexperte ohne Personalverantwortung.* Der Fachexperte wurde sowohl in dauerhaften Positionen gefunden, die im Zuge der Reorganisationsprozesse neu entstanden sind, als auch in Übergangspositionen für bisherige Meister, deren Fachkompetenz dem Betrieb erhalten bleiben soll.

Vorarbeiter werden durch Reorganisation überflüssig

Einrichter, Instandhalter und Vorarbeiter zählen laut IAT zu den "Verlierern" der Reorganisationsprozesse. So wird das Einrichten der Maschinen sowie ein Teil der Instandhaltungsarbeiten von den Gruppenmitgliedern übernommen. Die Position der Vorarbeiter kann sich nur noch in solchen Bereichen halten, die eine problematische Belegschaftsstruktur mit einem relativ niedrigen Qualifikationsdurchschnitt

aufweisen.

Betrachtet man die Meisterposition, so finden sich in der gegenwärtigen Umbruchphase gleichermaßen Chancen wie Risiken. Im besten Fall hat der Meister die Möglichkeit, seine Stellung durch neu entstehende Betreuungs- und Koordinationsfunktionen sowie durch die Abgabe von Kompetenzen aus übergeordneten Bereichen bis hin zur Ausfüllung von Managementpositionen deutlich zu stärken - im schlimmsten Fall verliert er seinen Job. Und zwischen diesen Extremen gibt es noch eine Vielfalt unterschiedlicher Optionen.

Im Unterschied zu früheren Innovationsprozessen ^{ist} genügt es nicht mehr, diese Beschäftigtengruppe durch die Vermittlung von neuem Fach- und Führungswissen in einem einmaligen Akt qualifikatorisch an einen festlegbaren Soll-Zustand anzupassen. Vielmehr müssen die Vorgesetzten der operativen Ebene dafür qualifiziert werden, innerhalb eines kontinuierlichen Prozesses sozialen Lernens flexibel mit den sich verändernden Rahmenbedingungen umgehen zu können.

Hierzu muß die notwendige Wissensvermittlung im Betrieb dauerhaft verankert werden. Erforderlich sind daher neue Formen, Methoden sowie Institutionen des sozialen Lernens auf der betrieblichen Ebene, in denen traditionelle Formen der Weiterbildung nach Bedarf betriebsnah eingebunden und Führungskräfte unter Praxisbedingungen gecoacht werden können.

Der Beitrag von **MA&T Aachen** gibt die Ergebnisse eines projektinternen Szenario-Workshops wieder.

- Aus insgesamt 22 Tendaussagen, die im Rahmen des Workshops erarbeitet und in einem zwei-dimensionalen Raum auf den Dimensionen Weisungsbefugnis und (betriebswirtschaftliche) Verantwortung abgebildet wurden, konnten vier Extremvarianten für eine Entwicklung der Meisterrolle abgeleitet werden:

Variante 1: zunehmende Verantwortung - abnehmende Weisungsbefugnis

Hierzu zählen Meister als „Coach“ und Meister als „Fachexperte“, beide überwiegend in mittleren bis großen Betrieben. Entstehungsbedingungen: kundenspezifische, flexible Produktion, hohe technische Prozeßanforderungen, harte Rationalisierungsstrategie. Durchsetzungswahrscheinlichkeit dieser Variante: mäßig bis gering. Industriemeister im Szenario „Coach“ konkurrieren mit Vorarbeitern/Einrichtern, im Szenario „Fachexperte“ mit Technikern und anderen Spezialisten.

Umbruchphase birgt für die Meisterposition Chancen und Risiken

Operative Führungskräfte müssen für kontinuierlichen sozialen Lernprozeß und Flexibilität qualifiziert werden

Vier Extremvarianten für die Entwicklung der Meisterrolle

Meister als „Coach“ und „Fachexperte“

„Traditionelle Meisterrolle“ und „Shop-floor Manager“	<p>Variante 2: zunehmende Verantwortung - zunehmende Weisungsbefugnis</p> <p>Hierzu zählen „Shop-floor Manager“ und „Verstärkung der traditionellen Meisterrolle“. Ersteres eher in Großbetrieben mit Gruppenarbeit, zweiteres in Klein- und Mittelbetrieben mit hierarchieorientierter Struktur. Durchsetzungswahrscheinlichkeit des „Shop-floor Managers“: mittel bis hoch, der „Verstärkung...“: mittel. Qualifikationstyp: Industriemeister mit BWL-Zusatzqualifikation (z.B. Technischer Betriebswirt) oder Handwerksmeister. Diese konkurrieren mit Wirtschaftsingenieuren und Betriebswirten.</p>
Meister als „autoritärer Sozialarbeiter“ und „Lückenbüßer“	<p>Variante 3: abnehmende Verantwortung - zunehmende Weisungsbefugnis</p> <p>„Lückenbüßer unter verschärften Bedingungen“, d.h. schwindender Entscheidungsspielraum durch immer engere Termin- und Kostenvorgaben, die durch autoritären Personaleinsatz und direkte Anordnungsbefugnis des Meisters eingehalten werden sollen. Betriebsstruktur: Zulieferer mit tayloristischer Arbeitsorganisation, gering qualifizierter Belegschaft, Standardmassenprodukten. Durchsetzungswahrscheinlichkeit in dieser Gruppe: hoch. Qualifikationsanforderungen an den Meister: generalisiertes Fachwissen und Organisationsvermögen sowie soziale Fertigkeiten zur Durchsetzung der angeordneten Maßnahmen. Qualifikationstyp: „autoritärer Sozialarbeiter“.</p>
„Meisterloser Betrieb“	<p>Variante 4: abnehmende Verantwortung - abnehmende Weisungsbefugnis</p> <p>Unterschiedliche Spielarten des „meisterlosen Betriebs“. Erwartet wird eine solche Entwicklung in den alten Bundesländern unter Bedingungen einer fortgesetzten Rationalisierung und einer hohen Qualifikation der Belegschaft. Durchsetzungswahrscheinlichkeit: gering.</p> <p>Die Inhalte der in der Langfassung des Berichts dargestellten Fallbeispiele sollen hier nicht im Detail erläutert werden. An dieser Stelle sollen die Beispiele nur kurz aufgelistet und mit jeweils einem charakterisierenden Satz gekennzeichnet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fallbeispiel John-Deere-Werke-Mannheim: Hier wurde die Ebene des Meisters als hierarchische Ebene abgeschafft und Meister zu Fachexperten ohne Vorgesetztenfunktion transformiert. - Fallbeispiel Mannesmann Demag Baumaschinen: Die Meister bleiben innerhalb einer kollektiven Steuergruppe disziplinarische Vorgesetzte der in Gruppen arbeitenden Mitarbeiter und nehmen

eher die Rolle eines „Coaches“ als die eines „shop-floor-managers“ ein.

- **Intensivfallstudie aus einem Zulieferbetrieb der neuen Bundesländer:** Während die hierarchische Führungspositionen in der Produktion von Ingenieuren besetzt werden, finden sich Meister und Fachschulabsolventen in der Qualitätssicherung und bei der Werkzeugpflege und -lagerung.
- **Ein Beispiel aus der mechanischen Fertigung eines Automobilbetriebes:** Im Rahmen einer primär auf Kostensenkung abzielenden Reorganisation wird der Meister zu einem systematisch überlasteten „Feuerwehrmann“ ohne Gestaltungsspielräume für mittel- und langfristige Problemlösungen.
- **Gruppenarbeit mit weniger Meistern in einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen:** Im Zuge der Reorganisation und Einführung von Gruppenarbeit wird die Zahl der Meisterstellen von sechs auf zwei reduziert und neue gruppenübergreifende Koordinationsaufgaben werden in den Mittelpunkt der Meistertätigkeit gestellt.

4. Betriebliche Personalpolitiken im Bereich des unteren und mittleren Managements vor dem Hintergrund veränderter Arbeitsmarktbedingungen (ISF)

Problemstellung und Design der Untersuchung des ISF München

(1) Aktuelle Entwicklung und Zukunft der unteren und mittleren Führungskräfte der Produktion werden nicht nur durch Veränderungen der Arbeitsorganisation bestimmt, sondern auch durch die Personalpolitiken der Betriebe: durch die Muster der Auswahl und Qualifizierung von Personal für untere und mittlere Führungspositionen, durch die Zuordnung bestimmter Personalkategorien zu diesen Positionen und durch die Gestaltung der zu diesen führenden Berufsverlaufsmuster.

Das untere und mittlere Management des deutschen Industriebetriebs war jahrzehntelang geprägt durch die Figur des Industriemeisters und eine um diese Figur strukturierte betriebliche Personalpolitik: Der Meister wurde unter den qualifiziertesten und erfahrensten Facharbeitern ausgewählt, die oft bereits eine Fortbildung zum Meister absolviert hatten; er wurde in der Regel über eine oder mehrere Zwischenstufen (Vorarbeiterpositionen etc.) an die Meisterposition herangeführt und konnte oft weitere Aufstiege in anspruchsvollere Meisterpositionen

Betriebliche Personalpolitik beeinflusst die Perspektive der mittleren und unteren Führungskräfte

Stabile Position des deutschen Industriemeisters lag in seiner betrieblichen Sozialisation und Qualifizierung

nen und Positionen oberhalb der Meisterebene realisieren. Aus diesen Personalpolitiken resultierten soziale Nähe des Meisters zur Arbeiterschaft, hohe fachliche und soziale Qualifikation sowie konkurrenzloser Zugang zur mittleren Führungsebene. Aufgrund dieser Bedingungen war der deutsche Industriemeister im Vergleich zum Meister anderer europäischer Länder lange sehr stabil, seine Stellung in Betrieb und Gesellschaft stark, die Attraktivität seiner Position hoch. Diese Sachverhalte wiederum sicherten den kontinuierlichen, weitgehend selbstgesteuerten Nachfluß von gut qualifizierbarem und motiviertem Meisternachwuchs.

Betriebliche Personalpolitik konstituiert und stabilisiert die Industriemeisterposition

Angesichts dieser Bedeutung betrieblicher Personalpolitik für die Konstitution und Stabilität des Industriemeisters - bzw. genereller: für die Strukturierung der unteren und mittleren Führungsebene - konzipierte das ISF ein Projekt, das sich schwergewichtig möglichen Veränderungen in diesem Feld und den Konsequenzen dieser Veränderungen für die Zukunft des Meisters widmete.

Untersuchung zu Konsequenzen von Veränderungen in der Personalpolitik

(2) Zur Realisierung dieser Zielsetzung wurde ein Untersuchungsdesign entwickelt, das aus drei Komponenten bestand: Eine Telefonerhebung in 100 westdeutschen Groß- und Mittelbetrieben der Chemischen und Elektrotechnischen Industrie und des Maschinenbaus erbrachte einen breiten Einblick in die neueren Entwicklungen der betrieblichen Personalpolitik, erlaubt damit (auch wenn sie nicht repräsentativ ist) bestimmte allgemeinere Aussagen und identifizierte Betriebe mit typischen oder besonders aufschlußreichen Entwicklungen. Intensive Fallstudien in acht solchen Betrieben ermöglichten die Klärung von Ursachen und Folgen der neuen Tendenzen betrieblicher Personalpolitik im Detail. Eine Befragung von Experten in Institutionen der Meisterausbildung schließlich erbrachte Informationen zur Entwicklung des Meisternachwuchses.

Die betrieblichen Meisterpolitiken und ihre inneren Widersprüche

Innere Widersprüche destabilisieren die Meisterposition

Die Personalpolitiken der Betriebe in bezug auf den Meister sind durch eine Reihe von Widersprüchen geprägt - dies zeigt die Zusammenschau der Ergebnisse von Telefonerhebung und Betriebsfallstudien. Diese innere Widersprüchlichkeit beinhaltet das Risiko von niemandem gewollter Destabilisierungen des Meisters; deshalb und um (personal-) politische Handlungserfordernisse sichtbar zu machen, werden die Untersuchungsergebnisse in einer auf die drei wichtigsten dieser Widersprüche zugespitzten Form präsentiert:

Erster Widerspruch: Festhalten am Qualifikationstyp des Meisters, aber keine längerfristige Absicherung von qualifiziertem Meisternachwuchs

Einerseits wird von der großen Mehrheit der befragten Betriebe am Qualifikationstyp Meister und an der Meisterebene festgehalten, in der Regel auch von Betrieben mit neuen Formen der Arbeitsorganisation.

Andererseits aber entwickeln die Betriebe mehrheitlich keine Strategie zur langfristigen Sicherung von qualifiziertem Nachwuchs, ja, sie zerstören zum Teil sogar selbst zentrale Voraussetzungen für dessen Nachfluß: Zum einen eliminieren sie die Führungspositionen unterhalb der Meisterebene und damit die Möglichkeit eines schrittweisen Erwerbs von Führungserfahrung; der früher übliche kontinuierliche Aufbau von Potential, aus dem Meister ausgewählt werden können, bricht also ab. Zum anderen gibt es keine betrieblichen Strategien gegen das Risiko, daß die Fortbildung zum Meister unattraktiv wird: In fast allen Betrieben besteht heute ein massiver Aufstiegsstau für Arbeitskräfte mit Meisterbrief aufgrund teilweise außerordentlich großer Meisterüberhänge; die Folge sind Abwanderungen gerade der qualifizierteren Arbeitskräfte und zunehmende Frustration.

Die Betriebe reagieren auf die wachsenden Meisterüberhänge tendenziell gar nicht oder nur damit, die Förderung der Meisterfortbildung einzustellen. Neue Karrieremuster, die aus dem Meisterüberhang herausführen würden, oder alternative Aufstiegswege in Spezialistenpositionen, die einen Teil der aufstiegswilligen Facharbeiter umorientieren könnten, waren in kaum einem Betrieb feststellbar. In der Mehrheit der Fälle überlassen die Betriebe diese Probleme sich selbst, ja, sie bewerten die großen Meisterüberhänge oft positiv im Hinblick auf die Selektionsmöglichkeiten, die sie ihnen bieten. Damit verändert sich die Funktion der Meisterausbildung: Aus einer Qualifizierung für mittlere Führungspositionen wird zunehmend ein unspezifischer Ausweis von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft, der Meisterbrief wird zu einem Selektionskriterium für mittlere Sachbearbeiter- und qualifizierte Facharbeiterpositionen oder zur Aussparung von Entlassungsprozessen. Es liegt auf der Hand, daß dies eine relative Entwertung der Meisterausbildung bedeutet. Damit verfällt aber eine ganz zentrale Voraussetzung dafür, in Zukunft weiterhin mit dem Meister als anspruchsvollem Qualifikationstyp rechnen zu können.

Die Fortbildung zum Meister wird unattraktiv

Ein Meisterüberhang führt bei Betrieben zur Einstellung der Ausbildungsförderung und zu Imageverlusten hinsichtlich der Qualifikation

Zweiter Widerspruch: Stärkung und Schwächung der Qualifikation des Meisters

Einerseits wird Meisterausbildung vorausgesetzt, andererseits ist diese oft einseitig ausgerichtet

Die Betriebe stärken einerseits die Qualifikation des Meisters in mehrfacher Weise: Fast alle Betriebe setzen heute eine abgeschlossene Meisterausbildung für den Zugang zur Meisterposition voraus; fast alle fordern vom Meister ein Mehr an Sozial- und Führungskompetenz, an betriebswirtschaftlichen, planerischen, organisatorischen und nicht zuletzt technischen Kompetenzen, und sie bieten den Meistern vielfältige Weiterbildungen.

Andererseits aber schwächen sie die Qualifikation des Meisters: Zum einen nehmen sie ihm durch die erwähnte Eliminierung von Vorarbeiterpositionen Chancen zum Erwerb von Führungserfahrung; zum anderen beschränken sie die Weiterbildung oft auf Sozialkompetenzen, vernachlässigen also die für jede Art von nichtautoritärem Führungsstil unabdingbaren technischen Qualifikationen.

Dritter Widerspruch: Stärkung und Schwächung des Status des Meisters

Status der Meister wird durch unrealistische Anforderungen, Umbenennung der Positionsbezeichnung und Substitution durch konkurrierende Berufe aufgeweicht

Einerseits stärken die Betriebe den Status des Meisters, indem sie mit der Forderung nach einer abgeschlossenen Meisterfortbildung seine wachsende Bedeutung für das betriebliche Geschehen betonen und sein Kompetenzprofil (im doppelten Sinn des Wortes) im Durchschnitt nach oben verschieben durch Übertragung neuer anspruchsvoller Aufgaben und Verlagerung einfacherer Aufgaben auf die Arbeiter bzw. Gruppensprecher.

Andererseits aber destabilisieren sie den Status des Meisters und machen ihn zunehmend diffuser: Die Meister müssen viele der konkreten Aufgaben der Restrukturierungs- und Personalabbauprozesse den anderen Arbeitskräften gegenüber durchsetzen; die dabei entstehenden Probleme und Konflikte jedoch werden vom betrieblicher Seite oft als Folge fehlender Führungs- und Sozialkompetenz der Meister interpretiert. Dazu kommt, daß nicht wenige Betriebe vom identitätsstiftenden Meistertitel abgehen zugunsten einzelbetrieblicher Bezeichnungen wie etwa Supervisor, Fertigungsgruppenleiter etc.; gewollt oder ungewollt stellt dies eine symbolische Ablösung des Meisters als Qualifikationstyp dar. In engem Zusammenhang damit steht der Einsatz von Ingenieuren auf Meister- und vor allem auf Obermeisterpositionen. Auch wenn es sich beim Einsatz von Ingenieuren auf Meisterpositionen um kleine Quanten handelt, dürften von diesen Substitutionspolitiken problematische Wirkungen ausgehen: symbolische Signale in bezug auf die personalpolitische Machbarkeit solcher Einsatzpolitiken, die

traditionelle Zuordnungen von Positionen und Qualifikationsabschlüssen systematisch durchbrechen.

In diesem Kontext ist auch der zunehmende Einsatz von Technikern auf Meisterpositionen (in immerhin fast der Hälfte der befragten 100 Betriebe) und der Einsatz von Meistern auf Positionen von technischen Sachbearbeitern anzusprechen: Die wechselseitige Substitution von Technikern und Meistern bedeutet eine zunehmende Aufweichung des traditionellen Bildes dieser beiden Qualifikationstypen, ein Diffuser-Werden ihrer jeweiligen Qualifikationsprofile. Ob dies den Status des Meisters (und des Technikers) stabilisiert, ist fraglich.

Die Entwicklung des Meisternachwuchses - Veränderungstendenzen, Hintergründe und Folgen

Die Untersuchung in Institutionen der Meisterfortbildung zeigte einige problematische Entwicklungen des Meisternachwuchses, die aus dem Zusammentreffen der skizzierten betrieblichen Personalpolitiken mit den Konjunkturen der staatlichen Förderpolitik und den Eigeninteressen der Weiterbildungsinstitutionen resultieren:

Jahrzehntlang, verstärkt in den 80er Jahren, wuchsen die Zahlen der Teilnehmer und noch mehr die der Bewerber an Meisterausbildung massiv an; dies führte zu einem erheblichen Ausbau der entsprechenden Fortbildungskapazitäten der Bildungseinrichtungen, zu einer zunehmenden Verjüngung der Teilnehmer und - trotz einer nicht unerheblichen Selektion durch die Bildungseinrichtungen - zu schwächeren Qualifikationspotentialen des durchschnittlichen Teilnehmers. In den letzten Jahren jedoch kam es zu einem massiven Einbruch der Bewerber- und Teilnehmerzahlen; dies war bedingt durch die Kürzung bzw. Streichung der Fördermöglichkeiten des AFG, durch wachsende Belastungen gerade der qualifiziertesten Facharbeiter im Betrieb, und vor allem durch das Sinken der Aufstiegschancen von Arbeitskräften mit einem Meisterbrief.

Dieser Einbruch, der die Existenzgrundlagen der Institutionen der Meisterfortbildung gefährdet, wird seinerseits Rückwirkungen auf die zukünftige Qualität des Meisternachwuchses haben: Die Bildungseinrichtungen geben, um ihre Kapazitäten soweit als möglich zu füllen, die früher praktizierten Selektionsverfahren auf und versuchen die Ausbildung zu rationalisieren; damit aber verstärken sich die Tendenzen zu einem Sinken der Qualifikationspotentiale des Meisternachwuchses.

Problematische Entwicklungen beim Meisternachwuchs

Inflation der Bewerber/ Teilnehmer und Fortbildungskapazitäten führte zu schwächeren Qualifikationspotentialen des Meisternachwuchses

Risiken für die Zukunft des Meisters und neue Perspektiven

Negativer Zirkel aus Schwächung des Meisternachwuchses, zunehmender Meister-Substitution und sinkender Attraktivität der Meisterfortbildung

Aus den skizzierten Widersprüchen der betrieblichen Personalpolitiken und den Entwicklungen des Meisternachwuchses, ergeben sich Risiken, die im Zusammenhang gesehen werden müssen, da sie sich wechselseitig verstärken. Es kann ein für die Zukunft des Meisters negativer Zirkel entstehen, in dem sinkende Aufstiegswahrscheinlichkeiten eine Schwächung des Meisternachwuchses zur Folge haben, die ihrerseits zu einem zunehmend restriktiveren Einsatz von Meistern und ihrer zunehmenden Substitution durch Techniker und Ingenieure führt, also zu Entwicklungen, die wiederum die Attraktivität der Meisterfortbildung für gut qualifizierbare Facharbeiter weiter reduzieren. Ab einem bestimmten Punkt dürfte ein solcher Zirkel eine nicht mehr umzukehrende Eigendynamik bekommen.

Neuordnung der Meisterfortbildung und Vereinheitlichung des Qualifikationsprofils sind notwendige aber nicht ausreichende Voraussetzungen zur langfristigen Stabilisierung der Meisterposition

Aber auch ohne einen solchen negativen Zirkel wird die skizzierte Widersprüchlichkeit die Entstehung einer in sich tragfähigen Lösung für die bestehenden Probleme behindern, ja, immer wieder neue Probleme aufwerfen. Vielfältige Trial-and-Error-Prozesse des "Umbaus" der einzelbetrieblichen Meisterpolitiken, ein langjähriger Prozeß der Suche nach tragfähigen betrieblichen Politiken und Strukturen, insbesondere nach einem neuen Gefüge von Berufsverlaufsmustern, und damit anhaltende Tendenzen einer einzelbetrieblichen Zersplitterung der Situation des Meisters sind zu erwarten. Zwar werden die Neuordnung der Fortbildung zum Industriemeister Metall und ggf. andere nachfolgende Neuordnungsprozesse zu einer gewissen Vereinheitlichung des Qualifikationsprofils des Meisters auf gesellschaftliche Ebene führen, die für einen Fortbestand dieses Qualifikationstyps unabdingbar ist. Doch ist zu vermuten, daß dies für seine längerfristige Stabilisierung nicht ausreichen wird.

Übergreifende Neukonzeption aller Bildungs- und Berufswege zwischen Dualem System und Hochschule wird notwendig

Notwendig erscheint vielmehr eine die Meisterpolitik und -ausbildung übergreifende neue Konzeption aller Bildungs- und Berufswege zwischen Dualem System und Hochschule, die nicht nur die mittleren Führungspositionen, sondern auch die Spezialistenpositionen mit einbezieht. Denn nicht nur der Meister befindet sich in einer Krise, sondern auch die anderen Arbeitskräftetypen in seinem Umfeld; und zwischen diesen krisenhaften Veränderungen bestehen vielfältige Wechselwirkungen. So gab es zunächst einen Aufstiegsstau im Bereich des Technikers, der sich dann zunehmend auf den Bereich des Meisters verlagerte. Gemeinsame Ursache dieser Entwicklungen ist der Mangel an alternativen Aufstiegsmöglichkeiten. Neue Fortbildungen wie die zum Technischen Fachwirt könnten hier sinnvolle Umorientierungen der Weiterbildungsaktivitäten bringen; allerdings nur dann, wenn sie

sich in den Betrieben rasch und in größerem Umfang durchsetzen können, was nicht sehr wahrscheinlich ist.

Deshalb stellt sich die Frage, ob es im Feld zwischen Arbeiter und Akademiker nicht zu sehr viel weiterreichenden Veränderungen kommen muß als derzeit ins Auge gefaßt: zu neuen "diagonalen Karrieremustern", die horizontale Arbeitsplatzmobilität verbinden mit Verbesserungen im Hinblick auf Arbeitsinhalte, Arbeitsbedingungen, Entlohnung etc. und damit ähnlich attraktiv sind wie die Wege zum Meister und zum Techniker.

Neue „diagonale Karrieremuster“ müssen ins Auge gefaßt werden

5 Die Situation in den neuen Bundesländern (TUD, TOP, ISF)

Die Untersuchungsschwerpunkte dieses Themengebiets lagen auf dem Wandel der Meisterrolle beim Übergang der Planwirtschaft der DDR zu marktwirtschaftlichen Unternehmensstrukturen in den NBL, bei den Veränderungen in der Personalpolitik der ostdeutschen Betriebe und den derzeitigen Ausprägungen von Modernisierungsmaßnahmen in den NBL. Aus den drei Untersuchungen ergaben sich folgende Erkenntnisse:

Wandel der Meisterrolle in den neuen Bundesländern

Die Untersuchung der **TU Dresden, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden**, kommt zu der Erkenntnis, daß der Meister in den NBL auch im Zuge der gesellschaftlichen und den damit verbundenen gravierenden wirtschaftlichen Veränderungen Anfang der 90'er Jahre kaum an Bedeutung für das einzelne Unternehmen verloren hat.

Der Meister hat kaum an Bedeutung verloren

Trotz oder gerade im Zusammenhang mit der Einführung moderner Produktionskonzepte wie Gruppenarbeit, dem Abbau „indirekter“ Positionen in den Unternehmen der NBL ist die Position des Meisters als „Schnittstelle zwischen oben und unten bzw. zwischen direkter und indirekter Arbeit“ (Steinmetz & Zink, 1995) fest im Unternehmen verankert und wird sowohl von den unterstellten Mitarbeitern als auch von den unmittelbaren Vorgesetzten als *conditio sine qua non* für den Erfolg der jeweiligen Abteilung und des gesamten Unternehmens eingeschätzt. Diese Einschätzung stützt auch die Befragungsergebnisse von Remdich & Broadbeck (1994) über die Größe des Meistereinflusses auf Innovationsprozesse im Unternehmen.

Die Einführung neuer Produktionskonzepte und Arbeitsformen hat die Akzeptanz der Meisterposition nicht geändert

Die Meister werden durch ihre Produktionsnähe und betriebliche Sozialisation stabilisiert

Dankbar für das Wegfallen der sogenannten „gesellschaftlichen Verpflichtungen“ kann sich der Meister verstärkt den qualitativ und quantitativ höher gewordenen Aufgaben widmen und wird auch dementsprechend gefordert. Aufgrund seines „Ursprungs“ in der Produktion, verbunden mit einer langen Betriebszugehörigkeit, einem Durchschnittsalter von 45 Jahren und einem großen praktischen Erfahrungsschatz ist der momentan in den NBL anzutreffende Meister nur schwer durch Ingenieure zu ersetzen.

Meisteraufgaben sind fach-, ablauf- und personalbezogen mit hohem Maß an Verantwortung und Eigenständigkeit

Die Aufgaben und Funktionen des Meisters unterscheiden sich von denen der Fachexperten neben inhaltlichen Aspekten vor allem durch den großen Anteil der Bereiche Personalführung und Fertigungssteuerung an der Gesamtarbeitszeit. Die in der unternehmerischen Praxis vorgefundenen Tätigkeiten des Meisters zeichnen sich durch ein hohes Maß an Verantwortung, Eigenständigkeit, ein geringes Maß an Routine und eine große Vielfalt aus und erfordern aufbauend auf eine langjährige Betriebserfahrung neben fachlichem Können auch in verstärktem Maße Führungsqualitäten.

Vereinheitlichung des Typus Meister ist schwierig

Es können keine Aussagen getroffen werden, ob es sich bei den vorliegenden Ergebnissen um Besonderheiten des mittleren/ unteren Managements in den NBL handelt, da einerseits eine adäquate Erhebung in den ABL nicht durchgeführt werden konnte und andererseits die Ergebnisse nur vorsichtig als repräsentativ für die NBL bezeichnet werden können. Bis auf wenige Ausnahmen können die Ergebnisse in Abhängigkeit von Unternehmensgröße, Organisationsform und Branche diskutiert werden. Jedes Unternehmen hat seinen eigenen Typus von Meister hervorgebracht, wobei auch hier auf die z.T. erheblichen interindividuellen Unterschiede zwischen den einzelnen Meisterpersönlichkeiten hingewiesen sei.

Ähnliche Trends: Meister als beratende Führungskraft mit Fachaufgaben und sozialer Intergrationsfunktion

Allerdings konnte mit den Ergebnissen belegt werden, daß in den untersuchten Unternehmen vergleichbare Trends des Aufgaben- und Funktionswandels des Meisters, wie theoretisch angenommen, vorzufinden sind: Der Meister in den NBL agiert mit einem beratenden bis konsultativen Stil als Führungskraft im Unternehmen. Die Arbeitstätigkeit des mittleren/ unteren Managements kann als hierarchisch und sequentiell vollständig bewertet werden, wobei auf die Gefahr der quantitativen Überforderung hingewiesen werden muß. Der Meister besitzt auch in den Unternehmen der NBL eine wichtige „Harmonisierungsfunktion“ zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen. Der Meister ist nach wie vor nur dann akzeptiert, wenn er auch zu fachlichen Fragen Stellung nehmen kann und in immer stärkerem Maße auch den Anforderungen an seine Führungs- und Sozialkompetenz gerecht wird. Dabei ergibt sich für den einzelnen

Meister oft das Dilemma zwischen „fachlich-qualifizierender Aufholjagd“, um z.B. bei der Einführung von CNC-Technik dem eigenen Mitarbeiter nicht nachzustehen und der Konzentration auf die Erweiterung seiner organisatorischen, methodischen und sozialen Kompetenz. Daher muß jedes einzelne Unternehmen Bedingungen schaffen, welche dem Meister bei dieser schwierigen Aufgabe möglichst viel Unterstützung „von oben“ zusichern. Gelingt dem Meister von heute dieser Spagat, dann wird es - unabhängig von der Unternehmensgröße und der Branche - den Meister von morgen geben.

TOP Heidenau charakterisiert die Meister in den untersuchten Betrieben und die Rahmenbedingungen, unter denen diese arbeiten, wie folgt:

Die Meister stammen entsprechend ihrer Tätigkeit aus mehr oder minder artverwandten Berufen, in der Minderheit (7%) aus artfremden Berufen und zeichnen sich durch eine große Berufserfahrung aus.

Meister haben große Berufserfahrung

Sie weisen eine langjährige Betriebszugehörigkeit von durchschnittlich über 25 Jahren mit einer systematischen Aufstiegsqualifizierung vom Lehrling, über den Facharbeiter bis hin zum Meister auf.

Langjährige Betriebszugehörigkeit

Ihre Weiterbildung war vor allem technischer Natur. Personalführung, Rechts- und Arbeitsschutzfragen waren weitere Schwerpunkte der Weiterbildung.

Weiterbildungsbe-
reiche

Die Meister sind in der Regel durch den berufsbegleitenden Zuerwerb externer Qualifikationen und durch Führungserfahrung vor allem als Vorarbeiter/Brigadier in die Meisterposition gelangt.

Berufsbegleitender
Qualifikationserwerb

Sie sind aus der Produktion hervorgegangen und sprechen nach wie vor die Sprache der Werkstatt und sind Facharbeiter und Meister zugleich.

Produktions- und
Mitarbeiternähe

Die Einnahme der Meisterposition hängt fast durchweg vom Meistertitel ab, für techn.-organisatorisch anspruchsvolle Bereiche wird oft ein Ingenieurdiplom verlangt, für techn.-organisatorisch weniger komplexe Bereiche genügt zum Teil der Facharbeiterbrief, für fachlich anspruchsvollere Bereiche der Technikerabschluß.

Meistertitel quali-
fiziert zur Einnah-
me der Meister-
position

Die prinzipielle Bedeutung der Meister im Spektrum des unteren und mittleren Managements ist unzweideutig, Meister sind auf absehbare Zeit nicht durch andere Fach- und Führungskräfte substituierbar. Durchgängig wird versucht, die Meister mit neuen und höheren Aufgaben zu betrauen und sie enger in strategische Entscheidungen und ihre Umsetzung einzubeziehen.

Meister sind im
MUM nicht substi-
tuierbar

Ihre Zahl bleibt im wesentlichen stabil bzw. erhöht sich leicht in KMU.

Unterschiedlich große Führungs- spanne	<p>Die Führungsspanne der Meister ist dabei unterschiedlich groß, sie schwankt im Kleinbetrieb zwischen 5 bis 15 und im Großbetrieb zwischen 25 und 50 Mitarbeitern.</p> <p>In allen untersuchten Betrieben machten die Meister 2 - 3 % der Belegschaft aus.</p>
EDV ist z.Zt. keine dominierende Meisteraufgabe	<p>EDV und Software-Tools spielen eine unterschiedlich starke, in keinem der untersuchten Betriebe aber gegenwärtig eine dominierende Rolle im Aufgabenspektrum der Meister. Stärker reorganisierte Betriebe haben mehr EDV im Einsatz (PPS, DFÜ, NC-Steuerungen), die Meister sind mit der unmittelbaren Bedienung dieser Systeme weniger konfrontiert.</p> <p>Ihr Schwerpunkt liegt auf PC-Lösungen auf der Basis von Standardsoftware, die sie für ihre eigene Planung, Fertigungs- und Qualitätssteuerung sowie für Controllingaufgaben einsetzen.</p>
Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, auch zur Existenzsicherung des Betriebs, ergeben ein neues, noch nicht definiertes Anforderungsprofil für die Meister	<p>Der gegenwärtig dominierende kontinuierliche Verbesserungsprozeß in den Unternehmen vermischt sich zum großen Teil mit den existenziell bedingt notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen der Betriebe.</p> <p>Für den Meister ergeben sich daraus neue Aufgaben und Anforderungen, die noch nicht exakt definiert sind und deren Definition und Einordnung in das Aufgabenspektrum von Meistern noch zu leisten ist.</p> <p>In der Entwicklung entsprechender zukünftiger Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen liegt ein großer Forschungs- und Gestaltungsbedarf.</p>
Daraus leitet sich ein Qualifizierungsbedarf ab	<p>Dabei wird es zweckmäßig sein, branchenübergreifende Angebote der Meister Aus- und Weiterbildung sowie betriebspezifische Weiterbildungsangebote sinnvoll abzustimmen und gemeinsam zu nutzen.</p> <p>Die bisherigen Untersuchungsergebnisse lassen den Schluß zu, daß auf die Tätigkeit von Meistern auf der Meisterebene nicht verzichtet werden kann, da sie ein wichtiges Element zwischen Management und gewerblichen Mitarbeitern darstellt.</p> <p>Die klassische Rolle des Meisters als Vermittler zwischen „unten“ und „oben“ aufzutreten, besteht nach wie vor und hat nichts von ihrer Bedeutung „Sandwichposition“, eingebüßt.</p> <p>Ein Abbau anderer Funktions- und Leitungsebenen ist durchaus denkbar und möglich und wird im Rahmen der Umstrukturierungsmaßnahmen auch praktiziert.</p>

Das **ISF München** hatte innerhalb des Projektverbundes die Aufgabe, die Rolle der betrieblichen Personalpolitik und der Entwicklung des Arbeitsmarktangebots an Meistern, Technikern und Ingenieuren für Situation und Zukunft des Meisters zu untersuchen. Angesichts der unterschiedlichen Entwicklung im Bildungs- und Beschäftigungssystem von DDR und BRD wie auch nach der Wende wurden auch Betriebe aus den neuen Bundesländern in die Untersuchung einbezogen. Dabei wurde einerseits die Situation des Meisters im DDR-Betrieb, andererseits die nach der Wende eingetretene Veränderung rekonstruiert.

Untersuchung der Rolle betrieblicher Personalpolitik und Entwicklung des meisterrelevanten Arbeitsmarkts in ABL und NBL

(1) Der **VE-Meister** (Meister der Volkseigenen Betriebe) der DDR verfügte über einige Stärken, die er mit den Meistern der alten Bundesländer gemeinsam hatte - die Stärken, die sich aus der Tradition dieser zentralen betrieblichen Sozialfigur des deutschen Betriebs ergaben, die auch in der DDR aufrecht erhalten wurden: Der VE-Meister stand den Arbeitern sozial nahe, da er als aufgestiegener Facharbeiter aus ihrem Milieu kam; er war, zumindest bis Anfang der 80er Jahre, durch die Meisterausbildung gut qualifiziert und hatte durch den mehrjährigen Besuch dieser Ausbildung hohe Lernmotivationen und Durchhaltevermögen bewiesen; und er verfügte über eine umfangreiche Berufserfahrung in seinem Arbeitsgebiet.

Meister der DDR und BRD entsprachen sich u.a. in ihrer betrieblichen Sozialisation, Produktionsnähe und Güte der Qualifikation

Dazu kamen Eigenschaften, die er sich unter den spezifischen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen des DDR-Betriebs erworben hatte, so insbesondere Organisations- und Improvisationsfähigkeit sowie Geschick im Umgang mit den Arbeitern, denen gegenüber er sich in einer schwachen Position befand: Er hatte kaum (positive oder negative) Sanktionsmittel den Arbeitern gegenüber, wenig Kompetenzen für den Produktionsablauf, sein Einfluß auf betriebliche Entscheidungen war gering.

Meister in der DDR hatte weniger Kompetenzen

Dazu kam in den 80er Jahren eine Abwertung der Meisterausbildung: Die Meisterkurse wurden verkürzt, die Abschlußprüfung wurde abgeschafft. Zudem war die (Netto-) Entlohnung der VE-Meister im Vergleich zu der der Arbeiter relativ niedrig. Insgesamt begründeten diese Bedingungen eine geringe Attraktivität der Meisterposition im DDR-Betrieb. Viele Arbeitskräfte, die eine Ausbildung zum VE-Meister absolviert hatten, waren nicht zur Übernahme einer Meisterposition bereit. Deshalb gab es in vielen Betrieben nebeneinander Bedarf an Meistern und Meisterüberhänge. In besonders anspruchsvollen Bereichen wurden u.a. deshalb, vor allem aber aus qualifikatorischen Gründen als untere Führungskräfte statt Meistern oft Fachschulingenieure eingesetzt.

Dazu kam eine Abwertung der Meisterausbildung

	(2) Mit diesen Stärken und Schwächen ging der DDR-Meister in den Transformationsprozeß : Dieser brachte ihm spezifische Chancen, aber auch die für alle Beschäftigtengruppen wirksam werdenden Risiken und Folgeprobleme.
Meisterebene bestätigt	Die Umstrukturierung der Industriebetriebe und ihrer Personalpolitiken nach der Wende bedeutete für die Meister vor allem die folgenden Entwicklungen: <ul style="list-style-type: none"> – Die Meisterebene wurde in den meisten Betrieben bestätigt. – Die Zahl der Meisterpositionen wurde reduziert; dies führte aber zugleich zu ihrer Aufwertung.
Reduzierte Anzahl steigert die Bewertung der Meisterposition	<ul style="list-style-type: none"> – Durch die Einführung von Vorarbeiterpositionen wurden arbeiternahe Führungspositionen verstärkt. – Die Meister waren (trotz massiver Reduzierung der Meisterpositionen) vom Personalabbau deutlich weniger betroffen als andere Beschäftigtengruppen, da die Betriebe am Meister als Führungskraft und als besonders qualifiziertem Arbeiter festhielten; allerdings war dies in vielen Fällen mit einer Abstufung zum Vorarbeiter, Einrichter oder Arbeiter verbunden.
Meister vom Personalabbau weniger betroffen	<ul style="list-style-type: none"> – Der Meisterüberhang erhöhte sich nach der Wende mit dem Wegfall vieler Meisterpositionen zunächst sehr stark. Später reduzierte er sich in dem Maß, in dem Meister aus den Betrieben ausschieden, aber nur noch wenige Facharbeiter die Meisterprüfung ablegten.
Meisterüberhang abgebaut	<ul style="list-style-type: none"> – In einigen Betrieben ist der Ingenieuranteil auf Meisterpositionen weiterhin hoch, da die Politik der Besetzung von besonders anspruchsvollen Meisterpositionen mit Ingenieuren beibehalten wurde bzw. noch nicht geändert werden konnte, weil Meister der erforderlichen Fachrichtung noch nicht zur Verfügung stehen.
Ingenieure auf Meisterpositionen	<ul style="list-style-type: none"> – Die Inhaber der neu geschaffenen Meisterpositionen wurden systematisch, oft in Kursen der Industrie- und Handelskammern, in Betriebswirtschaftslehre und Menschenführung geschult. – Die Einführung der neuen, an westlichen Strukturen orientierten Tarifverträge brachte einen deutlichen Unterschied zwischen Facharbeiter- und Meisterentlohnung.
Qualifizierung	
Differenziertere Entlohnung	

Zusammenfassend läßt sich also festhalten, daß der Transformationsprozeß den Meister des ehemaligen DDR-Betriebs zugleich auf- und abgewertet hat. Dort, wo er seine Qualifikation, seine berufliche Erfahrung und seine DDR-spezifischen Kompetenzen wie Improvisationsfähigkeit und Geschick im Umgang mit Personal voll einbringen kann - auf einer Meisterposition -, kam es zu einer deutlichen Verbesserung seiner Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen: Er verfügt jetzt über wesentlich größere Entscheidungskompetenzen für den Produktionsablauf und gegenüber der Belegschaft und er erhält eine absolut und relativ deutlich bessere Bezahlung. Voraussetzung dafür war meist, daß er bereit war, noch einmal in Weiterbildung zu investieren, vor allem auf betriebswirtschaftlichem Gebiet und im Bereich der Personalführung. Die Sicherheit seines Arbeitsplatzes allerdings ist im Vergleich zu früher extrem gesunken.

Transformationsprozeß hat für Meister zu einer Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geführt

Die ehemaligen DDR-Meister haben also dort, wo sie auf Meisterpositionen arbeiten können, ihre betriebliche Anerkennung erfahren. Für diejenigen Meister allerdings, die ihre Meisterposition verloren haben oder auch vor der Wende keine innehatten, sind die Chancen, (noch einmal) eine Meisterposition zu erhalten, sehr schlecht geworden. Ihnen bleibt die Tätigkeit als Vorarbeiter oder Facharbeiter, die erneute Fortbildung zum Industriemeister (diesmal zum Meister mit IHK-Abschluß) oder die Frühverrentung.

Arbeitsplatzsicherheit verschlechterte sich

6 Zukunftsorientierte Qualifizierung von Meistern in der Industrie (HDZ, TUD, TOP, ISO)

Im Beitrag des **HDZ Aachen** werden die **Qualifizierungserfordernisse**, die sich aus den Ergebnissen des Verbundes vor allem in der **metallverarbeitenden Industrie** ableiten lassen, folgendermaßen zusammengefaßt:

Qualifizierungserfordernisse:

- Erhöhung der Fachkompetenz, insbesondere bzgl. der Funktionsweise des Gesamtunternehmens plus Kunden und Zulieferer
- Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit zu den unterstellten Mitarbeitern, zu Nachbarabteilungen sowie Kunden und Lieferanten (evtl. mit Fremdsprachen)
- Verbesserung der Fähigkeit, unter hohem Zeitdruck technische, organisatorische und soziale Problemlösungen zu managen und trotzdem strategische Fragestellungen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Erhöhung der Fachkompetenz

Steigerung der Kommunikationsfähigkeit

Verbesserung der Problemlösefähigkeit

Bei den Qualifizierungskonzepten sollte weniger eine rein kognitive Wissensanreicherung, sondern vielmehr die Erlangung von Handlungskompetenz in konkreten betrieblichen Situationen das Ziel der Maßnahmen sein. Denn das Wissen stellt nur ein Instrument dar, das erst durch die Fähigkeit, daraus gemeinsam mit den Mitarbeitern problemlösende Handlungen auf strategischer und täglich-operationeller Ebene hervorzubringen, sinnvoll eingesetzt werden kann.

- Um der Erfüllung dieses Anspruchs näher zu kommen, haben der DIHT, Gesamtmetall und IG Metall eine Rahmenvereinbarung zur Novellierung der seit 1977 geltenden Industriemeister-Prüfungsordnung abgeschlossen. Darin wird vereinbart, daß die Ausbildung von Handlungskompetenz, die sich aus Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz zusammensetzt, angestrebt werden soll.
- Diese **Neuordnung der Industriemeisterprüfung** wird sich nach bisherigen Kenntnissen aus drei Teilbereichen zusammensetzen:

1. Prüfung der berufs- und arbeitspädagogischen Kenntnisse
2. Prüfung der fachrichtungsübergreifenden Basisqualifikationen
3. Prüfung der handlungsspezifischen Qualifikationen.

Die Fortbildungsprüfungen soll dabei auf den technisch-organisatorischen Wandel angelegt und anwendungsorientiert mit Bezug zur betrieblichen Praxis formuliert werden. Sie sollen zudem den Zugang zu fachlich entsprechenden Bildungsgängen an Hochschulen inhaltlich öffnen helfen.

- Wie auch in der alten Prüfungsordnung, werden die Lehrinhalte und -ziele nur in Form von Rahmenstoffplänen vorgegeben. Die Ausgestaltung obliegt den einzelnen Weiterbildungsträgern. Da die neue Prüfungsform jedoch vorsieht, **nicht mehr reines Fachwissen sondern Handlungskompetenz zu prüfen**, muß sich auch die Fachdidaktik verändern. Es werden daher im folgenden Anregungen für eine Wissensvermittlung formuliert, die den Lernvorgängen von Erwachsenen und Organisationen Rechnung tragen. Da Handlungskompetenz basiert darauf, nicht nur Einzelprobleme zu vermeiden oder zu lösen, sondern die Wechselwirkungen mit dem Gesamtsystem zu erkennen, sollte

Neue Fortbildungsordnung soll an technisch-organisatorischem Wandel und Anwendung orientiert sein

Veränderung der Fachdidaktik um Handlungskompetenz zu vermitteln und überprüfen

- in Fallbeispielen erlernt werden, über den eigenen Aufgabebereich hinaus die Bedeutung und das Zusammenwirken verschiedener Teilsysteme im Unternehmen zu erkennen und diese im Sinne einer adäquaten Problemlösung zu beeinflussen.

Lernen durch Fallbeispiele
- konkrete Komplexitätserfahrungen der täglichen Praxis in Planspielen vermittelt und gezielt reflektiert werden.

Reflexion der Praxis
- die Befähigung zur Mitwirkung am technisch-organisatorischen Wandel durch Teilqualifizierung vermittelt werden. Dies beinhaltet die Verbindung von Methoden-, Innovations-, Entscheidungs- sowie sozialer und kommunikativer Kompetenz.

Verbindung von Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz
- als Instrument zur teamorientierten Problemlösung kommunikative und soziale Umgangsformen mit Mitarbeitern niedriger, gleicher und höherer Hierarchieebenen erlernt werden.
- eine über die Industriemeister-Prüfung hinausgehende inner- und überbetriebliche Weiterbildungskonzeption neben der Vermittlung und Erarbeitung der jeweils notwendigen Sachinhalte (Neue Technologien, ISO 9000, Öko-Audit, etc.) die Supervision und Reflexion komplexer betrieblicher Problemsituationen im Sinne eines erfahrungsorientierten Lernansatzes enthalten. Dies könnte in inner- oder überbetrieblichen Meister-Arbeitskreisen stattfinden.

Inner- und überbetriebliche Weiterbildung für Meister

Weitere **betriebsübergreifende Ansprüche** könnten eine demokratische, soziale und humanistische Grundbildung, das Erlernen des Umgangs mit Streß und die Bewältigung der zunehmend schwieriger werdenden Vereinbarung von Beruf und Familie sein.

Persönlichkeitsförderliche Weiterbildung

Die **TU Dresden, Institut für Allgemeine Psychologie und Methoden**, hat im Qualifizierungsteil ihrer Untersuchung herausgearbeitet, daß die zentralen Aufgabefelder des mittleren/unteren Managements die Arbeitsvorbereitung, die Fertigungssteuerung, die Qualitätssicherung und Personalführung beinhalten. In mehrfacher Hinsicht wurde nachgewiesen, daß deren Stellenwert und das dazugehörige Wissen zur Betriebsorganisation in den nächsten Jahren noch zunehmen wird.

Zentrale Aufgabefelder des MUM werden zunehmend wichtiger

Kenntnisse über die Maschinen und Anlagen sind eher von untergeordneter Bedeutung, die noch weiter abnehmen wird. Verfahrens- und Produktkenntnisse sind zwar relativ wichtig, doch sie besitzen vermutlich wenig innovativen Charakter. Basiskenntnisse sind ausreichend.

Dezentralisierte Strukturen und ganzheitliche Aufgaben erfordern Weiterqualifizierung des MUM

Die durch Kartenlegetechnik, Interviews und Fragebogen ermittelten Ergebnisse weisen als Schwerpunkte für die weitere Qualifizierung des mittleren/unteren Managements vor allem relativ neuer Aufgabenfelder aus, die aus der Dezentralisierung der Strukturen und ganzheitlichen Arbeitsaufgaben resultieren. Dazu gehören insbesondere die Qualitätssicherung, die rechnergestützte Datenverarbeitung und -übertragung, die Kostenrechnung, und das Controlling. Für diese Aufgaben ist das erforderliche Wissen zu vermitteln.

Ebenso dominieren Aufgaben der Personalführung: Das Potential der Mitarbeiter ist stärker als bisher zu nutzen. Es sind die Voraussetzungen für eine Selbstorganisation der Gruppen zu schaffen. Die Führungskräfte sind zu befähigen, die autonome Flexibilität der Gruppen zu entwickeln und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozeß in Gang zu setzen.

Problematik der Qualifizierungserfordernisse wird uneinheitlich eingeschätzt

Den beschriebenen Qualifizierungserfordernissen begegnet man in den einzelnen Unternehmen auf recht unterschiedliche Weise. Während man sich in einer Hälfte der untersuchten Unternehmen auf die neuen Herausforderungen eingestellt hat, wird deren Bedeutung in der anderen Hälfte offensichtlich unterschätzt. Diesen Unternehmen ist die Problematik durch praxisorientierte Empfehlungen in der Kombination mit funktionierenden Modellprojekten näherzubringen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung weisen auf die vorhandenen und die in den nächsten Jahren zu erwartenden Schwerpunkte für Qualifizierungserfordernisse. Sie bilden eine gute Orientierung für die bedarfsgerechte Entwicklung von Qualifizierungskonzepten.

Arbeitsschutz als Domäne der Meister

Innerhalb des Qualifizierungsteils wird von **ISO Saarbrücken** die Bedeutung des Arbeitsschutzes für den Meister hervorgehoben.

Der betriebliche Arbeitsschutz ist vor allem in kleinen Betrieben eine Domäne des Meisters. Er ist sowohl „offizieller Arbeitsschützer“ im Sinne einer Durchsetzung der Unfallverhütungsvorschrift als auch „inoffizieller Arbeitsschützer“ durch den Schutz und adäquaten Einsatz leistungsgeminderter oder behinderter Arbeitnehmer. Die Stärken des Meisters liegen traditionell in den technischen Sicherheitsaufgaben, der Unfallverhütung und dem Umgang mit besonders schutzbedürftigen Personengruppen.

- Die modernen Produktionskonzepte generieren neue Risiken und Gesundheitsgefährdungen durch die Leistungsintensivierung, Verantwortungszunahme, größere Hektik, reduzierte Reproduktionszeiten im Arbeitsprozeß und ein allgemeines Ansteigen des psychosozialen Drucks. Für die damit zusammenhängenden präventiven Arbeitsschutzmaßnahmen sind die Meister nicht ausgebildet. Hierin besteht ein großer Qualifizierungsbedarf.

Durch moderne Produktionskonzepte entstehen neue Risiken und damit Qualifizierungsbedarf
- Das Handeln der Meister bei der Wahrnehmung ihrer Arbeitsaufgabe muß neu akzentuiert werden: weg von Kontrolle, Belehrung und fürsorglichem Schutz, hin zur Kommunikation und der Thematisierung der Risiken und Beschwerden mit den Mitarbeitern, um bei Wahrung der unternehmerischen Interessen einer Verschärfung der Risikofaktoren präventiv entgegenzutreten.

Neuakzentuierung der Meister-Aufgaben ist notwendig

7 Der ökonomische und rechtliche Rahmen der Meistertätigkeit in Neuen Formen der Arbeitsorganisation

Im Rahmen des Verbundforschungsprojektes wurde von der **Universität Bamberg** (Lehrstuhl für BWL, insbes. Personalwirtschaft) auch der ökonomische und rechtliche Rahmen, in dem der Wandel der Rolle des mittleren und unteren Managements sich abspielt, untersucht.

Untersuchungsgegenstand waren zwei Automobilzulieferbetriebe und ein Automobilhersteller mit gruppen- bzw. teamorientierter Produktion. Kernelemente dieser Arbeitsform sind produkt- bzw. prozeßorientierte Zielvorgaben, Integration indirekter Bereiche, job rotation, Bandarbeit sowie ein relativ geringer Autonomiegrad der Gruppen und Teams. Die Vorgesetztentätigkeit ist durch eine geringe Delegation gekennzeichnet.

Untersuchungsgegenstand

Gruppen- und teamorientierte Produktionsformen waren in allen drei Unternehmen in ganz unterschiedliche organisatorische Zusammenhänge eingebettet. So waren in einem Unternehmen die Meister Mittler zwischen Arbeitsgruppe und hierarchisch höheren Fertigungsteams; im anderen waren sie Leiter der Teams und im dritten Unternehmen waren sie Leiter eines cost-centers und hatten mehrere Teams zu steuern und kontrollieren.

Meister als Mittler zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, Team- und Cost-center Leiter

Hinsichtlich der Rollenverteilung bei ökonomischen, insbesondere personalwirtschaftlich und arbeitsrechtlich relevanten Entscheidungen ergab sich folgendes Bild:

- Meister sind eingebunden in aktive Personalplanung
- alle Unternehmen hatten ein hohes Aktivitätsniveau bei der Personalplanung. In diese waren die Personalabteilung, die Meister und Betriebsräte sowie größtenteils auch Teammitglieder eingebunden;
 - hinsichtlich der Personalauswahl war eine deutliche Dezentralisierungstendenz festzustellen. Die Auswahlentscheidung wird auf die Meister und teilweise Teammitglieder verlagert;
- Dezentralisierung bei Personalauswahl
- Die Dezentralisierungstendenz setzt sich bei der Leistungserstellung fort. Personaleinsatz und Kostenstellenverantwortung werden immer stärker von den Meistern auf die Teams verlagert. Der Meister ist aber für den Arbeitsschutz verantwortlich;
- Verantwortung für Arbeitsschutz
- im Rahmen der Entgeltfindung kommt auf den Meister neu die Aufgabe der Leistungsbeurteilung zu sowie die Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs als Konsequenz aus der Leistungsbeurteilung;
- Kündigungen
- schließlich ist der Meister in aller Regel Initiator von Kündigungen, die aber von der Personalabteilung formal abgewickelt werden;
- Beschwerdeannahme
- die Meister fungieren durchgehend als Anlaufstelle von Beschwerden. Diese werden kaum an die Betriebsräte adressiert. Die Betriebsräte konzentrieren sich ihrerseits stark auf die Personalplanung und mischen sich deshalb kaum bei personellen Einzelmaßnahmen wie Umsetzung, Versetzungen und Umgruppierungen ein.
- Meister sind in zunehmendem Maße an personalwirtschaftlichen Entscheidungen beteiligt
- Insgesamt läßt sich feststellen, daß die Meister im Zuge der Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit immer stärker personalwirtschaftliche Entscheidungen treffen und daß sich dabei informelle Interaktionsstrukturen mit den Betriebsräten herausbilden, die sich kaum am arbeitsrechtlichen Regelungsrahmen orientieren, um die erforderliche Flexibilität bei gruppen- und teamorientierter Produktion zu erreichen. Dies wirft die Frage auf, ob der Meister personalwirtschaftlich für diese Aufgaben qualifiziert ist und ob der arbeitsrechtliche Regelungsrahmen noch zeitgemäß ist.

8 Die Zukunft des Meisters aus Sicht der Verbände (RKW)

Um einen Überblick über die **Einschätzung der Verbände zur Veränderung der Rolle des unteren und mittleren Managements** zu gewinnen, wurden im Rahmen eines Workshops und unabhängiger Interviewserien Vertreter von Wirtschaft-, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden durch das **RKW Eschborn** befragt. Folgende Ergebnisse lassen sich zusammenfassen:

- Das untere und mittlere Management wird nach Meinung aller Verbandsvertreter auch in neuen Organisations- und Arbeitsstrukturierungsmodellen eine Zukunft haben. Der Meister bleibt, er ist für die deutsche Industrie wichtig und letztlich nicht ersetzbar.

Der Meister bleibt
- Es gibt jedoch keine festen, eindeutigen Konzepte für seine Zukunftsgestaltung.

Keine eindeutigen Zukunftskonzepte
- Im Wandel der Meisterfunktionen wird eine stärkere Betonung von Personalentwicklungs- und bereichsübergreifenden Koordinierungsaufgaben erwartet.

Wandel der Meisterfunktion
- Die befragten Verbandsvertreter gehen davon aus, daß ein Großteil der derzeitigen Dispositions- und Kontrollaufgaben des Meisters an die Arbeitsgruppen übergeben werden kann. Davon wird die Chemiebranche ausgenommen.

Verstärkte Aufgabendelegation an Arbeitsgruppen
- Zukünftige Aufgaben des Meister werden nach Einschätzung der Verbandsvertreter die

 - Übernahme bisher zentraler gesteuerter Aufgaben (z.B. Personalentwicklung),
 - Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten,
 - Sicherung der konstruktiven Zusammenarbeit in den Gruppen und zwischen Bereichen
 - Konfliktmoderation,
 - Integration neuer Mitarbeiter, und die
 - personengebundene Koordinierung von Mitarbeitern mit heterogenen Qualifikationensein.

Zukünftige Meisteraufgaben
- Lineare Laufbahnmodelle wie der Aufstieg zum Meister sind nach wie vor ein wichtiger Motivationsfaktor für leistungsstarke Facharbeiter.

Lineare Laufbahnmodelle als Motivationsfaktor
- Die Verbandsvertreter sehen nur ein geringes Verdrängungspotential durch Ingenieure, weil 1. berufsbiographische Erfahrungen, wie z.B. die „Sprache der Werkstatt“ nicht zu kompensieren sind, 2. eine rein theoretische Ausbildung noch keinen „Meister“ macht und 3. bildungspolitische Fehler nicht dadurch korrigiert werden dürfen, daß ein Verdrängungswettbewerb von oben nach unten zugelassen wird. Dies macht außerdem volkswirtschaftlich wenig Sinn.

Geringes Verdrängungspotential durch Ingenieure
- Die Entscheidung der Unternehmen, Ingenieure zu einem geringeren Entgelt auf Meisterpositionen einzusetzen wird hauptsächlich von Kostengesichtspunkten geleitet.

Tendenziell positiv beurteilte Ausbildungssituation
- Vertreter der Arbeitgeberverbände beurteilen gegenwärtige Ausbildungssituation tendenziell positiver als Vertreter der Arbeitneh-

	merverbände.
Ausbildungsinhalte und Ausbilderqualifikation sind problematisch	<ul style="list-style-type: none">• Als Probleme wurden von den Verbandsvertretern die Ausbildungsinhalte und die Qualifikation der Ausbilder genannt.• Die Befragungen waren durch einige Widersprüche gekennzeichnet: Dazu gehörte das nahezu plakative Bekenntnis der Verbandsvertreter zum Meister, während er in bestimmten Diskussionen über neue Arbeitsstrukturen (vietueller Fabrik etc.) letztlich nicht mehr vorkam.
Widersprüchliche Aussagen	<ul style="list-style-type: none">• Generell traten die Widersprüche in der Diskussion um die Zukunft der Meister weniger zwischen den AG- und AN-Verbänden zutage, als in den Argumentationslinien einzelner Verbände.• Obwohl hinsichtlich der aktiven Unterstützung der Meister durch die Verbände vielfältige mögliche Aktivitäten genannt wurden, stellt sich aufgrund ihres geringen Koordiniertheits- und Umsetzungsgrades die Frage, ob die Verbände mit ihrer -quasi gesetzmäßigen- Vertretung von „Durchschnittsinteressen“ überhaupt effektiv die Meister in den gegenwärtigen Umstrukturierungen unterstützen können.
Kritische Beurteilung der Effektivität der Verbände	

Teil C:

**Zusammenfassung, Ausblick, künftiger Forschungs- und
Gestaltungsbedarf**

Kädtler, J., Drexel, I., Fuchs-Frohnhofen, P.

1 Zusammenfassung und Ausblick

Im folgenden problembezogenes Resümee

Am Ende dieses Projektberichts steht ein Resümee - keine Kurzfassung aller Informationen aus den vorangegangenen Kapiteln natürlich, sondern eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse im Hinblick auf die zentrale Frage nach der Zukunft des Qualifikationstyps Meister, nach den sich im Ergebnis all dieser Untersuchungen abzeichnenden Stärkpotentials und Gefährdungen für ihn. Im folgenden werden also - nach einer ganz knappen Rekapitulation der wichtigsten Merkmale der festgestellten aktuellen Situation des Meisters - zunächst (Abschn. 2.1) die nach den Ergebnissen der Untersuchung bestehenden Potentiale für ein Fortbestehen des Meisters benannt, dann (Abschn. 2.2) die sich abzeichnenden Risiken für seine Zukunft.

Zukunftspotential und Risiken für den Meister

Auf der Basis dieses problembezogenen Resümees werden dann Schlußfolgerungen für betriebliches und öffentliches Handeln gezogen (Abschn. 3): Eher stichwortartig und unter Bezug auf die konkreteren Abschnitte von Teil B werden Interventionsmöglichkeiten für betriebliche Arbeits- und Personalpolitik und für öffentliche Berufsbildungspolitik formuliert, die notwendig und geeignet scheinen, den Meister auch gegen bestehende Risiken abzusichern und ihn als gesellschaftlichen Qualifikationstyp auch in Zukunft zu erhalten; eine Option, die die Projektbearbeiter - nicht zuletzt nach den Erfahrungen dieser Untersuchung - positiv bewerten und sowohl gegenüber einer alternativen Zielsetzung (etwa der gezielten Substitution von Meistern durch Ingenieure) als auch gegenüber einem Laufenlassen der Entwicklung mit u.U. von niemandem gewollten negativen Konsequenzen nachdrücklich präferieren.

Interventionsmöglichkeiten zur Absicherung und Erhaltung des Meisters als Qualifikationstyp

Forschungs- und Gestaltungsbedarf

Abschließend (Abschn. 4) werden dann die wichtigsten Komplexe von offengebliebenen, z.T. erst auf der Basis der Untersuchungsergebnisse sichtbar gewordenen Forschungsfragen und der sich im Hinblick auf die skizzierten arbeits-, personal- und bildungspolitischen Schlußfolgerungen abzeichnende Gestaltungsbedarf stichwortartig benannt. Wie im einführenden Teil A dargestellt, sollten diese und ähnliche Forschungs- und Gestaltungsaufgaben Gegenstand eines an das hier dokumentierte Projekt anschließenden Hauptprojekts sein. Auch wenn diese ursprünglichen Planungen nun, aufgrund veränderter Planungen von BMBF und Projektträger, zumindest zunächst nicht zu realisieren sind, ist doch auch die Benennung und Konturierung dieses Forschungs- und Gestaltungsbedarfs ein wichtiges Projektergebnis; es

bleibt zu hoffen, daß er in absehbarer Zeit wieder aufgenommen werden kann.

Die allgemeinsten Ergebnisse zur aktuellen Situation des Meisters - eine sehr knappe Rekapitulation

Die aktuelle Situation des Meisters ebenso wie seine Zukunft ist bestimmt durch zwei Entwicklungen, die nur sehr begrenzt und z.T. gar nicht voneinander abhängen: zum einen von den Entwicklungen der Arbeitsorganisation, der betrieblichen Strukturen und des darin dem Meister zugewiesenen Aufgabenbündels ("Meisterrolle"), zum anderen von den Entwicklungen der betrieblichen Rekrutierungs-, Qualifizierungs- und Einsatzpolitik in bezug auf produktionsnahe Führungspositionen ("Setzen auf den Meister" oder auf Alternativen). Zu diesen beiden Dimensionen lassen sich die folgenden allgemeinsten Aussagen zur aktuellen Situation des Meisters treffen:

In **arbeitsorganisatorischer Perspektive** gibt es heute eine breite Palette betrieblicher Bemühungen, die Produktivitäts- und Flexibilitätbarrieren der tayloristischen Betriebs- und Arbeitsorganisation zu überwinden. Sie können in aller Regel als unterschiedliche Verbindungen betriebsorganisatorischer und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung beschrieben und analysiert werden: Verlagerung betrieblicher Entscheidungen auf kleinere Einheiten, häufig in Verbindung mit Hierarchieabbau auf der einen Seite, mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung für die Produktionsmitarbeiter auf der anderen Seite. Im Hinblick auf Rolle und Anforderungsprofil der produktionsnahen Führungskräfte gibt es in diesem Zusammenhang eine Vielzahl von Konzepten und Gestaltungsperspektiven, die sich typologisierend zu fünf Leitbildern zusammenfassen lassen: das Bild eines "Coachs", der ganz auf die Entwicklungsbedürfnisse weitgehend selbstregulierter Gruppenarbeit zugeschnitten ist; das Bild eines "Shop-floor-Managers", der einseitig auf unmittelbare betriebswirtschaftliche Ziele und aktives Kostenmanagement festgelegt ist; das Bild eines modernisierten "traditionellen Meisters", dem neue Funktionen zugewiesen werden, ohne daß ein grundlegender Positionswandel stattfindet; die Abschaffung des Meisters, dessen bisherige Funktionen vollständig zwischen Arbeitsgruppen und der nächst höheren Führungsebene aufgeteilt werden; und - als transitorisches Komplement dieser zuletzt genannten Option - der Meister als Fachexperte, der seiner Führungs-

Entwicklung betrieblicher Strukturen und Personalpolitik beeinflusst aktuelle und zukünftige Situation des Meisters

Die arbeitsorganisatorische Perspektive: Dezentralisierung, Hierarchieabbau, mehr Selbständigkeit und Eigenverantwortung

Konzepte und Leitbilder für den Meister:

- „Coach“
- „Shop-floor-Manager“
- modernisierter "traditioneller Meister“
- Abschaffung des Meisters
- Fachexperte

funktion verlustig gegangen ist, aber als Know-how-Träger und Berater für besondere Fälle beibehalten wird. Ob, wieweitgehend und mit welchen Konsequenzen das eine oder andere dieser Leitbilder verwirklicht werden kann, hängt ab von betrieblichen und Branchenvoraussetzungen, aber auch davon, ob die unterschiedlichen "Logiken" dieser Leitbilder berücksichtigt werden; denn in der Konsequenz muß zwischen den mit ihnen verbunden unterschiedlichen Ausrichtungen der produktionsnahen Führungsposition abgewogen und schließlich entschieden werden.

Die personalpolitische Perspektive: Bedeutung der beruflichen Qualifikation des Meisters und seiner Substitution durch konkurrierende Gruppen

In **personalpolitischer Hinsicht** - so ein zweites ganz allgemein formuliertes Ergebnis des Forschungsverbunds - ist festzuhalten, daß die produktionsnahe Führungsposition nach wie vor in vielen Betrieben eine unangefochtene Domäne von Meistern ist, und zwar zunehmend nur noch von ausgebildeten Industrie-, teilweise auch Handwerksmeistern mit einem entsprechenden Abschluß. Die Meisterposition erfährt damit also eine Abschottung nach unten durch den Wegfall von Anlernkarrieren der sogenannten ernannten Meister und damit auch eine formelle Aufwertung. Wo die Betriebe weiterhin auf den Meister setzen, werden die mit den skizzierten Leitbildern verbundenen unterschiedlichen Ziele in einer Weise zu realisieren versucht, die eher zu unterschiedlichen Ausprägungen einer im Kern einheitlichen Meisterfigur führt als zu einer Aufsplitterung in völlig unterschiedliche Profile. Daneben, und zwar in keineswegs wenigen, vor allem großen und mittleren Betrieben, werden mehr als früher anstelle von Meistern auch technische Fachspezialisten eingesetzt, mit der doppelten Begründung, daß sie technisch höher qualifiziert und in großer Zahl auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Im Rahmen dieser neuen Personalpolitiken werden Meister vor allem durch Techniker substituiert, während die in der Öffentlichkeit und auch in manchen Betrieben viel diskutierte Substitution von Meistern durch Ingenieure in den untersuchten Betrieben nur wenig Gewicht hat. Dies gilt allerdings nur für die eigentliche Meisterebene; auf der klassischen Aufstiegsebene für Meister (auf "Obermeister" und vergleichbare Positionen) sind sie kaum noch zu finden.

2 Die Zukunft des Meisters

2.1 Stärken und Potentiale

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. 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 Projekte und weist eine Vielzahl unterschiedlicher Lösungen auf, ohne daß eine Tendenz oder die Notwendigkeit zur Vereinheitlichung ersichtlich oder zu begründen wäre.

Um so bemerkenswerter ist, daß das Heterogene und Diffuse der betrieblichen Reorganisationsprozesse sich nicht in einem entsprechenden Auseinandertreiben der Anforderungsprofile der produktionsnahen Führungskräfte niederschlägt. Zwar haben die Meister im einzelnen durchaus unterschiedliche Aufgaben und Tätigkeitsschwerpunkte; im Hinblick auf die damit verbundenen allgemeinen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ist der gemeinsame Nenner aber eher groß. Die durchaus unterschiedlich akzentuierten betrieblichen Meisterprofile bilden Varianten eines Basismodells, dessen Marktposition nicht zuletzt auf dieser breiten Variierbarkeit beruht. Freilich schlägt sich darin nicht allein das Beharrungsvermögen bewährter Lösungen gegenüber allzu abgehoben formulierten Veränderungsprojekten nieder.

Studien zeigen die Komplexität der betrieblichen Modernisierungskonzepte und die Vielfalt potentieller Lösungen

Trotz Heterogenität der betrieblichen Reorganisationsprozesse große Gemeinsamkeiten in Anforderungsprofilen produktionsnaher Führungskräfte

Gewisse Konvergenz des Meisterprofils in Groß- und Kleinbetrieben

Vorreiterrolle der kleinen und mittleren Betriebe in der Praxis

Günstigeres Entwicklungspotential des Meisterprofils in Klein- und Mittelbetrieben

Entscheidende Bedeutung hat hier vielmehr eine im Rahmen des Verbundprojekts festzustellende Angleichungstendenz zwischen modernisierenden Klein- und Mittel- und Großbetrieben, deren Richtung gewohnten Zuschreibungen von Modernität und Rückständigkeit nachdrücklich zuwiderläuft.

Da diese Tendenz zu einer gewissen Konvergenz des Meisterprofils in Groß- und Kleinbetrieb - gerade angesichts von ansonsten vielfältigsten Restrukturierungs- und Verwerfungsprozessen - einen wesentlichen Beitrag zum Fortbestand des Meisters als eines einheitlichen gesellschaftlichen Qualifikationstyps leisten kann, und da diese Konvergenztendenzen aufgrund der Schneidung der Untersuchungsfelder (Trennung von Groß- und Kleinbetrieben) in Teil B noch nicht explizit dargestellt werden konnten, sei hier etwas ausführlicher auf diesen Sachverhalt eingegangen:

Während Großbetriebe und -unternehmen auf der Ebene von Leitbildern, Konzepten und Implementationsstrategien für neue Meisterrollen das Feld beherrschen, scheinen in dieser Frage in der betriebspraktischen Wirklichkeit gegenwärtig kleinere und mittlere Betriebe Vorreiter zu sein. Das gilt zunächst einmal in quantitativer Hinsicht: Während die Beschäftigung von Meistern in Großbetrieben absolut und relativ zurückgeht, nimmt sie im Bereich kleiner und mittlerer Betriebe unter beiden Aspekten zu. Dies in gängiger Manier als neuerlichen Beleg für die Rückständigkeit dieses Sektors zu interpretieren, verbietet sich nicht allein deshalb, weil der Rückgang des Meisteranteils in Großbetrieben zu einem Gutteil auf die Abschaffung zweistufiger Meisterebenen zurückgeht, wenn man so will, auf die Angleichung an die Verhältnisse in Klein- und Mittelbetrieben. Schwerer wiegt ein qualitativer Aspekt: die Tatsache nämlich, daß diejenigen Entwicklungstendenzen, die in Großbetrieben besonders innovative und in sich stimmige Meisterprofile ergeben, im wesentlichen dem entsprechen, was sich als Charakteristika von Meistern in Klein- und Mittelbetriebe ausmachen läßt. Das meint ausdrücklich nicht, die betriebsorganisatorische Modernisierung in einer Vergangenheit zu suchen und den traditionellen Klein- und Mittelbetriebmeister als den Inbegriff zukünftiger Führungskräfte zu präsentieren. Es geht hier vielmehr um die Feststellung, daß in den untersuchten Modernisierungsfällen in Klein- und Mittelbetrieben eine solide verankerte, funktional aufgewertete Meisterposition eine zentrale Rolle spielt und daß diese in wesentlichen Punkten an gegebene Kompetenzen und Anforderungen an-

knüpft und anknüpfen kann. Das alte Meisterprofil des Kleinbetriebs ist nicht einfach das neue, aber es gibt für das neue mehr her als in Großbetrieben, wo die Umbrüche einschneidender sind. Wo 'neue' Großbetriebsmeister sich explizit von dem Aufgaben- und Führungsverständnis ihrer Vorgänger absetzen, können ihre klein- und mittelbetrieblichen Kollegen hier deutlich stärker auf Kontinuität verweisen.

Diese Kontinuität beruht darauf, daß Meister in diesen Betrieben in früheren Rationalisierungsprozessen weit mehr von ihrer breiten Querschnittsfunktion behalten haben als in Großbetrieben. Darin dokumentiert sich zunächst einmal ein Mangel. Die kleineren Betriebe hatten nicht die Möglichkeit, im gleichen Maße wie die großen dem tayloristischen Leitbild zu folgen und indirekte Aufgaben von der unteren Führungsebene abzuziehen, um sie in breit aufgefächerten Stabsabteilungen als Spezialistentätigkeiten zu organisieren. Was in Großbetrieben am ehesten noch für die Instandhaltungsbereiche gilt, die heute nicht umsonst auch als Vorzeigebereiche für neue Führungsfiguren identifiziert werden können - soweit sie denn Bestand haben - gilt in Klein- und Mittelbetrieben verbreitet auch in der Produktion: Die Meister verbinden die auf den unmittelbaren Ablauf bezogene 'Feuerwehrfunktion' mit der des Bereichsexperten, dessen Erfahrung und Expertise auch für die strategische Führung des Bereichs unabdingbar ist: sowohl im Hinblick auf die Einbindung in den größten betrieblichen und überbetrieblichen Zusammenhang, als auch im Hinblick auf die technische, organisatorische und wirtschaftliche Entwicklung des Bereichs.

Das betrifft im Hinblick auf die produktionsnahe Führungsposition in betriebs- und arbeitsorganisatorisch dezentralisierten Strukturen vor allem zwei Aspekte: die Bedeutung des Meisters als Träger strategischer Technikkompetenz und seine starke betriebswirtschaftliche Seite. Die Klein- und Mittelbetriebsmeister sind entscheidend am betrieblichen Planungsgeschäft beteiligt geblieben, und zwar als Träger der für die Produktion und ihre Entwicklung erforderlichen Organisations- und Technikkompetenz. Was in Großbetrieben als wesentlicher Zug der Neuausrichtung der Position gilt, ist dort - vielfach sicherlich notgedrungen - schon vorher so geblieben. Und entsprechend reicht die Kompetenz, einschlägige Änderungen in Eigenregie vorzunehmen, mangels konkurrierender Zuständigkeiten hier entschieden weiter. Das

Verbindung von „Feuerwehrfunktion“ und Bereichsexpertise begründet Kontinuität und Entwicklungspotential des Meisterprofils in Klein- und Mittelbetrieben

Breitere Kompetenz des Meisters in Klein- und Mittelbetrieben: Organisations-, Technik- und betriebswirtschaftliche Kompetenz

schließt aber - als zweiten wichtigen Punkt - ausgeprägte betriebswirtschaftliche Kompetenzen als wesentlichen Bestandteil des Meisterprofils ein. Denn daß Planung- und Entscheidungskompetenz in dieser Weise wahrgenommen werden können, setzt die Fähigkeit voraus, Technikkompetenz und Organisationswissen in den Kontext ökonomischer Erfordernisse zu stellen und in diesem Sinne betriebswirtschaftliche Optimierungsstrategien auf technischer und organisatorischer Grundlage zu entwickeln.

Einseitige Konzeption des Meisters als „Unternehmer im Unternehmen“ beschädigt seine sozialintegrative Funktion

Diese Entsprechungen zwischen dem Meisterprofil in Klein- und Mittelbetrieben und dem, was bei der tragfähigen Verwirklichung ambitionierter Meisterprofile in Großbetrieben herauskommt, wirft - gerade von den Klein- und Mittelbetrieben her gesehen - ein bezeichnendes Schlaglicht auf einen zentralen Punkt großbetrieblicher Dezentralisierungsleitbilder und die mit ihnen verbundenen Anforderungen an eine zukünftige Meisterposition. Der "Unternehmer im Unternehmen" ist im Klein- und Mittelbetrieb der Betriebseigentümer - und eben nicht der Meister. Daß dieser in bedeutendem Umfang in betriebswirtschaftliche Beurteilungs- und Entscheidungsprozesse involviert ist, ändert nichts daran, daß er in seiner Führungsfunktion als Vermittler zwischen wirtschaftlichen Betriebszielen und sozialen Belangen der ProduktionsarbeiterInnen fungiert. Wo er im Klein- oder Mittelbetrieb aus dieser Funktion herausgezogen wird und der Mannschaft einseitig als Kostenjäger gegenübertritt, nimmt die von ihm zu gewährleitende betriebliche Sozialintegration nachhaltigen Schaden. Wo großbetriebliche Dezentralisierungsstrategien auf einen 'Shop-floor-Manager' sans phrase, einen Meister mit eindeutig betriebswirtschaftlich-unternehmerischem Profil setzen und dabei auf die Flexibilitätsvorteile kleinerer Betriebe verweisen, finden sie für diese Konsequenz keine Stütze.

Kompetenzen des Meisters in Technik, Betriebswirtschaft, Organisation und Sozialintegration werden nur wirksam, wenn er eine von allen Hierarchieebenen akzeptierte Autorität ist

In den untersuchten Klein- und Mittelbetrieben wie in den Großbetriebsfällen, die hier als Vorreiterprojekte betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung herausgestellt werden, gründet die Position der Meister als entscheidender Stützen und Träger der neuen Betriebs- und Arbeitsorganisationsformen auf der Verbindung von technischer Exzellenz, fundiertem betriebswirtschaftlichem Beurteilungs- und praktisch aufgebautem betrieblichem Organisationsvermögen und der Fähigkeit, den sozialen Zusammenhalt in ihrem Bereich zu gewährleisten, den inneren Kooperationszusammenhang intakt und leistungsfähig zu halten und weiterzuentwickeln und die Doppelrolle als

Vertreter des Betriebes und als 'ehrlicher Makler' zwischen Betrieb und Mannschaft auszufüllen. Das ist auch, aber nicht nur eine Frage von Führungsstil und Sozialkompetenz. Denn diese unabdingbaren Voraussetzungen kommen nur dann zum Tragen, wenn die auf Kompetenz gegründete Autorität nach beiden Seiten wirksam wird. Damit der Meister nach unten kooperativ führen, d.h. statt auf Zwangsmittel auf die Anerkennung seiner Autorität setzen kann, muß sein Wort erkennbar auch nach oben Gewicht haben.

2.2 Risiken und Gefahren

Die Fortbestandsprognose, die dem Meister als Prototyp der produktionsnahen Führungskraft von vielen betrieblichen Akteuren auf abschbare Zeit gestellt wird, gilt nicht vorbehaltlos. Sie steht einmal unter dem Vorbehalt des zwar breiten, letztlich aber nicht auf Repräsentativität angelegten Zugriffs der Verbundprojekte. Hinzu kommt, daß die Arbeiten des Forschungsverbundes auch innerhalb dieses Rahmens eine Reihe von Risiken identifiziert haben.

(1) So ist die in den bisherigen Ausführungen in den Mittelpunkt gestellte *success-story* von Meistern im Zuge der betrieblichen Restrukturierung nur die eine Seite dessen, was sich per saldo als Stabilisierung der produktionsnahen Führungsposition als Meisterposition in vielen Betrieben darstellt. Die Kehrseite ist eine Entwicklung, die in einem der Untersuchungsberichte von Teil B als „Verschleißteil-Option“ charakterisiert wird. Sie läuft - als Gegenbewegung zu der bisher behandelten - darauf hinaus, die Meisterfunktion ganz im Alltagskrisenmanagement aufgehen zu lassen. Im Zuge eines sich verstärkenden Termindrucks, steigender Qualitätsanforderungen und knapper bemessener Ressourcen wird die Ablaufsicherheit immer mehr allein zur Frage permanenter operativer Intervention durch die Führungskraft. Der Meister wird in seinem Aktionsradius ganz auf das Alltagsgeschäft reduziert, dabei aber immer wichtiger.

Auch diese Tendenz verbindet die verschiedenen Betriebsgrößenklassen. Resultiert sie in den Klein- und Mittelbetrieben insbesondere der Zulieferbranchen daraus, daß just-in-time-Anforderungen der Endabnehmer immer unvermittelter in den Betriebsablauf durchschlagen, reflexartiges Reagierenmüssen die betriebliche Steuerungskapazität auf permanenten ad-hoc-Interventionismus reduziert, so steht in Groß-

Identifizierte
Risiken für den
Meister

„Success-story“
contra „Verschleiß-
teil-Option“ charak-
terisieren die Ent-
wicklung der Mei-
sterposition

Reflexartiges Rea-
gieren-müssen in
just-in-time Kon-
zepten setzt Meister
unter Druck

Zunehmende
Fremdvergabe und
Auslagerung führen
nicht zu effizienterer
Arbeitskraftnutzung

betrieben eine Politik systematischer Kostensenkung durch Ressourcenverknappung im Vordergrund, bei der freilich Fremdvergabe- und Auslagerungsmöglichkeiten die Referenzfolie liefern. Diese Entwicklung ist zu verbreitet und im Hinblick auf kurzfristige Kosteneffekte offenbar auch zu effizient, als daß sie als randständiger Abweg abgetan werden könnte. Unter längerfristiger Perspektive scheint sie uns freilich darauf hinauszulaufen, die Sackgassen der tayloristischen Arbeitsorganisation über deren begrenzte Flexibilisierung noch ein Stück weiterzutreiben, ohne daß dabei ein Durchbruch zu qualitativ effizienteren Formen der Arbeitskraftnutzung geschafft würde.

Einzigartigkeit des
Meisters als Ad-
hoc-Problemlöser

Dabei ist hier durchaus eine Entwicklungsrichtung angesprochen, die an traditionellen Kernqualifikationen des Meisters nahtlos anknüpft und sie noch akzentuiert. Damit ist sie auch besonders eindeutig auf den Meister als Meister zugeschnitten und birgt trotzdem die Gefahr einer dauerhaften Destabilisierung der Meisterposition in sich. Es ist keine Frage: Das Unmögliche möglich zu machen, in aussichtslosen Situationen zu 'zaubern', 'aus dem Bauch heraus' das der Situation Angemessene zu tun, um den betrieblichen Ablauf sicher zu stellen, ist die am häufigsten gegebene Antwort, wenn nach der spezifischen Kompetenz von Meistern gefragt wird. Und auch die Arbeiten des Forschungsverbundes haben in diesem Sinne seine Fähigkeit herausgestellt, aus der Situation heraus neue Lösungen für komplexe betriebliche Probleme zu finden, für die es keine schematisch anwendbaren Vorlagen gibt; eine Fähigkeit, die auf der spezifischen Verbindung breiter betrieblicher Facharbeitererfahrung mit gezielt auf dieser aufbauender, systematischer Weiterbildung beruht, die die Meisterfortbildung ausmacht. Die Ansprüche an diese Fähigkeit zu steigern und sie ganz in den Mittelpunkt der produktionsnahen Führungsposition zu stellen, macht den Meister auf dieser Position praktisch konkurrenzlos. Wo immer er durch andere Qualifikationstypen ersetzbar sein mag - hier ist er es nicht.

...kann zur Reduktion
des Meisters auf
Feuerwehrfunktion
und Perspektivlosig-
keit führen

Jedoch: Der Vorteil, den der Meister in der Konkurrenz um die produktionsnahe Führungsposition aus dieser Konstellation ziehen kann, trägt deutliche Züge eines Pyrrhussieges. Denn mit der Reduktion auf die Feuerwehrfunktion wird die Meisterposition, ungeachtet ihrer betrieblichen Bedeutung, in mehrerlei Hinsicht perspektivlos und prekär. Zum einen gerät sie zur berufsbiographischen Sackgasse, zu einer hochkomplexen Anlern Tätigkeit, die nur mehr immer virtuoser ausgeübt werden kann, die aber nicht für die Wahrnehmung anderer an-

spruchsvollerer Tätigkeiten qualifiziert. Zum zweiten setzt sie einseitig auf Stresstoleranz und Belastbarkeit mit der Tendenz, dabei die Grenzen bis ins Letzte auszuloten, wo nicht zu überziehen. Die Rede von der „Verschleißteil-Option“ knüpft nicht zuletzt an diese Züge an. Beide Tendenzen sind geeignet, die Meisterposition gerade für qualifikationsfähige und -willige, im Hinblick auf Aufgabenzuschnitt und Arbeitssituation anspruchsvolle Facharbeiter unattraktiv zu machen.

Darüber hinaus handelt es sich auch arbeitsorganisatorisch um eine prekäre Option. Denn mit dieser Spezialisierung und Intensivierung der Meistertätigkeit mag es zwar gelingen, die tayloristische Schraube der Leistungsintensivierung auf Betriebsebene noch ein paar Umdrehungen weiterzudrehen. Das grundlegende Dilemma, daß sie in dieser Richtung doch nur festgedreht werden kann, wird dadurch aber nur hinausgeschoben. Freilich mit der auf längere Sicht absehbaren Konsequenz, daß ein von seiner Rekrutierungsbasis wie von seiner qualifikatorischen Vereinseitigung her reduziertes Meisterpotential für einen früher oder später doch fälligen arbeitspolitischen Paradigmenwechsel nur sehr schlechte Voraussetzungen mitbrächte. Dieser würde erschwert und/oder die Betriebe müßten für die Besetzung von Führungspositionen auf andere Qualifikationsgruppen zurückgreifen, und zwar nicht, weil es sich dabei aus heutiger Sicht um eine überlegene Option handelte, sondern weil eine bessere Alternative dann nicht mehr zur Verfügung stünde.

Die Auflösung dieses Dilemmas liegt im wesentlichen bei den großen Betrieben und Unternehmen. Denn sie bestimmen nicht nur die Leitlinien ihrer internen Restrukturierung, sondern - über den Umgang mit ihren Zulieferern - auch die, an die ein großer Teil der Klein- und Mittelbetriebe sich halten muß. Auf die Spitze getrieben könnte es dabei passieren, daß in diesen die Voraussetzungen für jene Führungsstrukturen erodieren, die sich ambitionierte Großbetriebsprojekte für ihren internen Strukturwandel zum Vorbild nehmen.

Aber auch diejenigen Optionen, die bei betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung auf anspruchsvollere Meisterprofile setzen, sind für den Meister als betriebliche Führungsfigur wie als gesellschaftlichen Qualifikationstypus nicht ohne Risiko. Der erste Gesichtspunkt betrifft die innere Kohärenz der anvisierten Meisterposi-

Ausreizung der Leistungsintensivierung erschwert Paradigmenwechsel

Auflösung des Dilemmas müßten Großbetriebe leisten

Es gibt auch Risiken anspruchsvollerer Meisterprofile

Anforderungsprofil
muß in sich stimmig
sein

Intensive Personal-
betreuung geht nur
vor Ort, nicht in
produktionsfernen
„Projektteams“

Personalisierung
struktureller Pro-
bleme kann in
Unterminderung von
Ansehen und
Autorität der
Meister resultieren

tionen, der zweite verschiedene arbeitsmarktpolitische Dilemmata:

(2) Auf der Ebene, auf der allgemeine Ziele und Leitvorstellungen für die betriebs- und arbeitsorganisatorische Modernisierung der Betriebe entwickelt und nicht zuletzt auch ausgehandelt werden, gerät vielfach aus dem Blick, daß das Anforderungsprofil für eine betriebliche Position nicht einfach beliebig aus verschiedenen, für sich jeweils sinnvollen und wünschbaren Einzelanforderungen zusammengesetzt werden kann. Das gilt in besonderer Weise für die Meisterposition, die ganz wesentlich als Vermittlungsposition bestimmt ist. Sie braucht einen Aufgabenzuschnitt, der in sich stimmig ist und keine einander unmitelbar entgegengesetzten Anforderungen beinhaltet.

Eine ganz triviale, nichtsdestoweniger gängige Verletzung dieser Regel besteht etwa darin, daß Meister auf die Förderung von Gruppenarbeit und Selbständigkeit der Mitarbeiter, intensive Personalbetreuung und Nähe zur Mannschaft verpflichtet, gleichzeitig aber in einem Maße mit produktionsfernen Aufgaben belastet werden, daß sie vor Ort kaum präsent sein können. Ähnlich prekär ist die Position von Meistern, die im Verhältnis zu ihren Untergebenen zu Achtung und Förderung der Selbständigkeit der Mitarbeiter und zum Führen mit Zielvereinbarungen angehalten, selbst aber an die kurze Leine von Anweisung und harter Ergebniskontrolle gelegt werden. Auch ohne solche offenkundige Inkonsequenzen wird die Meisterposition instabil, wenn die Übertragung von Verantwortung erfolgt ohne die Mittel, sie wirksam wahrzunehmen. Dieses Problem tritt insbesondere dort auf, wo das gängige Meisterleitbild 'Coach' so verwirklicht wird, daß der Meister seine bisherigen Führungsinstrumente verliert und an deren Stelle ganz auf seine Kommunikations- und Moderatorenfähigkeit oder auch seine Sozialkompetenz verwiesen wird.

Die regelmäßige Konsequenz aus diesen und ähnlichen Konstellationen besteht darin, daß die betroffenen Meister daran gehen, ihre aus dem Gleichgewicht gebrachte Führungsposition auf mehr oder weniger informellem Wege wieder auszubalancieren. Vom schlichten Festhalten am alten Führungsstil, über die 'Übernahme' der Gruppensprecher, dem Neuaufbau neuer Vorarbeiterstrukturen bis hin zu einem offensiven 'Dienst nach Vorschrift' reichen die entsprechenden Strategien. Sie bieten typischerweise den Anlaß dafür, Probleme und Blockaden bei Gruppenarbeit den Meistern als Gruppe anzulasten. Diese Personalisierung struktureller Probleme ist nicht nur deshalb gefährlich, weil sie zu deren Lösung nichts beizutragen vermag. Schwerer könnte

auf Dauer die Unterminierung von Ansehen und Autorität der Meister wiegen, die sich als kollektives Modernisierungshemmnis und Problemgruppe an den Pranger gestellt sehen. Wo „aktive Blockierer“ an richtig identifizierten Mängeln ansetzen, wird von seiten des Managements häufig lediglich eine „Lähmschicht“ ausgemacht. Personalisierende Schuldzuweisung und das Fortdauern nicht behobener struktureller Führungsprobleme begründen hier einen Teufelskreis, der ebenso zu Lasten der betrieblichen Koordination, der Motivation von Meistern und der Attraktivität der Meisterposition geht.

Gefahr droht der Meisterposition unter Kohärenzgesichtspunkten schließlich von einer spezifischen Überfrachtung mit betriebswirtschaftlicher Verantwortung. 'Unternehmertum im Unternehmen' ist hier das Stichwort. Wir haben die entsprechenden Vorstellungen typisierend im Leitbild eines Shop-floor-Managers zusammengefaßt. Das Problem liegt hier in der Gefahr des Überziehens, der einseitigen Festlegung auf aktives Kosten(senkungs)management, die mit der sozialen Vermittlungsfunktion des Meisters nicht mehr vereinbar ist. Die negativen Konsequenzen solcher Neuprofilierungen der Meisterrolle konnten an empirischen Beispielen illustriert werden, die freilich - auch dies ein Ergebnis der empirischen Erhebungen - derzeit nicht für eine verbreitete Tendenz stehen. Die Prominenz dieses Leitbildes im Beratungsgewerbe und die Beharrlichkeit, mit der in einigen Großunternehmen an entsprechenden Konzepten gearbeitet wird, lassen eine Änderung in diesem Punkt nicht ausgeschlossen erscheinen. Auch heute zeigen sie Wirkung insoweit, als Einstellungen wie vorrangige Kosten- und Aufstiegsorientierung gegenüber Sozialkompetenz und Mitarbeiterorientierung vielfach auch dort vorrangig prämiert werden, wo das arbeitspolitische Arrangement eigentlich eher letzteres erfordern würde.

(3) Ein drittes Bündel von Risiken für den Meister ergibt sich aus veränderten betrieblichen Personalpolitiken, z.T. in engem Zusammenhang mit den in Gang gesetzten arbeitsorganisatorischen Umstrukturierungen, z.T. ohne einen solchen Zusammenhang:

Für die zuerst genannte Konstellation steht zunächst der Sachverhalt, daß einem konsequent betriebenen Hierarchieabbau oft die Ebene des Obermeisters zum Opfer fällt und daß in engem Zusammenhang damit - allerdings nicht zwingend daraus resultierend - die bisherigen Auf-

Einseitige Festlegung des Meisters als „Unternehmer im Unternehmen“ ist unvereinbar mit seiner sozialen, mitarbeiterorientierten Funktion

Risiken aus veränderten Personalpolitiken

Hierarchieabbau führt zum Wegfall von Aufstiegsmöglichkeiten über die Meisterebene hinaus

stiegsmöglichkeiten für Meister über die eigentliche Meisterebene hinaus entfallen. Durch das Zusammenspiel von arbeitsorganisatorischer Umstrukturierung und Substitution auf dem höheren Niveau wird die Meisterlaufbahn so zur Sackgasse und legt damit gerade engagierten, leistungsstarken Facharbeitern den Weg zur Fachhochschule oder anderen Studiengängen nahe.

Austrocknung des innerbetrieblichen Pools für Meisternachwuchs hat negative Auswirkungen auf betriebspraktisch begründete Handlungskompetenz

Als zweite Konstellation, in der arbeitsorganisatorische Umstrukturierungen die betriebliche Personalpolitik nachhaltig beeinflussen (wenngleich auch hier wieder: nicht voll determinieren), ist die Rekrutierung für Meisterpositionen anzusprechen: Mit der Eliminierung von Einsteller- und Vorarbeiterpositionen nehmen sich die Betriebe selbst wichtige Voraussetzungen für eine stufenweise Heranführung von Facharbeitern an Meisterpositionen, für die auf diesen Zwischenstufen ablaufenden fachlichen und sozialen Qualifizierungsprozesse und nicht zuletzt für mehrjährige Beobachtung und darauf basierende Selektion von potentiellern Meisternachwuchs. Gerade in einer Zeit, in der neben fachlichen Kenntnissen Sozial- und Methodenkompetenz und darauf begründete Handlungskompetenz im betrieblichen Kontext eine zunehmend wichtige Rolle spielt und deshalb auch ganz zu Recht wesentlicher Bestandteil einer künftigen Neuordnung der Meisterprüfung sein wird, sind im Verschwinden solcher betriebspraktischer Qualifizierungsmöglichkeiten auf unteren Führungspositionen nicht unerhebliche Risiken angelegt. Es gibt Anzeichen dafür, daß die Gruppensprecherposition die hier entstehende Lücke ausfüllen könnte. Daß dies ohne Beschädigung der Gruppenautonomie möglich ist, daß also über eine qualifizierte und unabhängige Vertretung der Gruppenmitglieder betriebliche Aufstiegschancen erworben werden könnten, setzt einen sehr aufgeklärten Umgang des Betriebs mit dieser Frage voraus. Wo dies gelingt, könnten besonders starke Meister das Ergebnis sein.

Substitution durch technische Fachspezialisten stellt ein besonderes Risiko für den Meister dar

Tendenziell unabhängig von arbeitsorganisatorischen Restrukturierungen sind hingegen die beobachteten Prozesse einer Substitution von Meistern durch technische Fachspezialisten, insbesondere durch Techniker, in deutlich geringerem Umfang auch durch Fachhochschul-Ingenieure. Zwar sind diese Entwicklungen - und vor allem die ermittelten Zahlen - mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten, denn z.T. stellen sie personalpolitische Problemlösungen angesichts von innerbetrieblicher Umsetzung von freigesetzten Technikern und Ingenieuren dar. Zu einem großen Teil ist dies jedoch nicht der Fall, es geht um

junge Arbeitskräfte mit Technikerbrief ohne Technikerposition und sogar um junge Fachhochschulingenieure vom externen Arbeitsmarkt, also um Arbeitskräfte, denen gegenüber keinerlei betriebliche Verpflichtung zur (Weiter-)Beschäftigung besteht. Die Tatsache, daß sie trotzdem und vor allem trotz des in all diesen Betrieben bestehenden Überhangs an ausgebildeten Meistern ohne Meisterposition auf mittleren Führungspositionen eingesetzt, d.h. diesen vorgezogen werden, kann nicht übersehen werden. Dies und die Tatsache, daß die befragten Betriebsleitungen diese Politik immer doppelt begründen - sowohl mit den großen Arbeitsmarktangeboten an Technikern bzw. Ingenieuren als auch mit deren höherer technischer Qualifikation -, weist auf anhaltende Substitutionsrisiken für den Meister hin. Dies um so mehr, als nicht wenige Betriebe, die heute noch ausschließlich auf Meister setzen, für die Zukunft durchaus den Einsatz von Ingenieuren, die durch eine duale Berufsausbildung vorqualifiziert sind, für denkbar halten.

Kurz- und mittelfristig wesentlich gewichtiger als das Risiko einer quantitativ substantiellen Verdrängung von Meistern durch Techniker und vor allem Ingenieure ist die "symbolische Verdrängung", d.h. die Demonstration, daß der Einsatz von höherqualifizierten technischen Fachspezialisten auf Meisterpositionen betriebspolitisch durchsetzbar und sozial wie fachlich machbar sind.

Diese Politiken könnten längerfristig aus ganz anderen Gründen wesentlich an Gewicht gewinnen: In den letzten zehn Jahren haben sich in vielen mittleren und großen Betrieben aufgrund eines zunehmenden Zustroms zur Meisterausbildung bei gleichzeitiger Reduktion verfügbarer Meisterpositionen erhebliche Überhänge an jüngeren Arbeitskräften mit Meisterabschluß, aber ohne realistische Perspektive auf eine Meisterposition aufgebaut. Diese Tatsache - zusammen mit anderen Entwicklungen, insbesondere mit dem Wegfall einer öffentlichen finanziellen Förderung - läßt die Fortbildung zum Meister unattraktiver werden und einen weitreichenden Funktionswandel erleiden: Die Meisterfortbildung wird zunehmend - auch in der Wahrnehmung ihrer Teilnehmer - zu einem Nachweis von allgemeiner Leistungsbereitschaft und -fähigkeit dem Betrieb gegenüber mit dem Ziel, irgendeine bessere Position zu erhalten oder auch nur, bei Entlassungen ausgespart zu werden.

Auch symbolische Verdrängung mittelfristiges Risiko

Veränderte Bedeutung der Meisterfortbildung: Meisterabschluß als Instrument der Arbeitsplatzsicherung

Meisterfortbildung verliert an Attraktivität, Mobilisierungspotential und Qualität

Aus dem Zusammenwirken dieser verschiedenen Veränderungen der betrieblichen Personalpolitik und ihrer Sedimentierung in den betrieblichen Personalstrukturen und Arbeitsmärkten aber können sich langfristig von niemandem gewollte und ab einem bestimmten Zeitpunkt nicht mehr revidierbare negative Folgen ergeben, die dann nicht mehr nur den Meister betreffen: Wenn, wie bisher mehrheitlich der Fall, die Betriebe weiterhin keine alternativen Wege für die aufstiegs- und weiterbildungsinteressierten Facharbeiter anbieten und auch für die im Durchschnitt ja sehr qualifizierten Arbeitskräfte aus dem Meisterüberhang keine "Auswege aus dem Stau" schaffen, wird die Meisterfortbildung nachhaltig an Attraktivität und Mobilisierungspotential verlieren. Die notwendige Folge ist dann, daß sich Quantität und Qualität des Meisternachwuchses dauerhaft und substantiell verschlechtert. Seit Jahren sinkende Qualifikationsvoraussetzungen der Teilnehmer an Meisterfortbildung ebenso wie dramatische quantitative Einbrüche in den alten Bundesländern während der beiden letzten Jahren können als erste Anzeichen einer solchen Entwicklung angesehen werden.

Die praktische Konsequenz für Betriebe könnte sein: massenhafter Rückgriff auf Techniker und FH-Ingenieure

Sollte sich diese Entwicklung breiter durchsetzen, dann würde das in Zukunft für die Betriebe den Rückgriff auf technische Fachspezialisten nahelegen. Ob dies dann noch Techniker sein könnten, ist angesichts der problematischen Entwicklungen im Technikerbereich im letzten Jahrzehnt durchaus offen. Und ebenso offen ist, ob es Fachhochschulingenieure sein könnten und ggf. welche Konsequenzen ein solcher vergleichsweise unterwertiger breiter Einsatz von Ingenieuren haben würde - etwa für die betrieblichen Kommunikations- und Kooperationsverhältnisse, für die Ausfüllung von und den Verbleib auf produktionsnahen Führungspositionen, für Arbeitszufriedenheit und Führungsstil dieses neuen Typs von Führungskräften, aber auch für die Studienwahlentscheidungen der nächsten Generation. Es liegt auf der Hand, daß dies ganz wesentlich abhängt von den Entwicklungen in den klassischen Einsatzbereichen von Technikern und Ingenieuren und den hier bestehenden betrieblichen Personalpolitiken in ihrer Wechselwirkung mit den sich verändernden Angebotslagen. Um es kurz zusammenzufassen: Das langfristige Überleben des Meisters als gesellschaftlicher Qualifikationstyp hängt auch ganz wesentlich davon ab, ob Techniker und Ingenieure bereit sind und bereit sein müssen, ihn zu ersetzen, und von den Folgen einer solchen Substitution. Oder allgemeiner gefaßt: Das Schicksal des Meisters entscheidet sich nicht nur auf der Grundlage der in Gang gekommenen Dynamiken seiner Rol-
lendifinition und seines Berufsverlaufsmusters, sondern in enger

Zukunft des Meisters entscheidet sich auch in Abgrenzung zu Technikern und Ingenieuren

Wechselwirkung mit den Restrukturierungen von Aufgabenprofil und Bildungs- und Berufsverlaufsmuster von Techniker und Ingenieur, die ihrerseits ihre eigenen Dynamiken haben.

3 Interventionsmöglichkeiten für die Zukunft des Industriemeisters

Aus den Untersuchungen ist deutlich geworden, daß nicht in der totalen Differenzierung unterschiedlicher Meister-Leitbilder, sondern eher in der Herausbildung und Akzentuierung eines gemeinsamen Kerns von Meister-Kompetenz und Meister-Tätigkeit die Basis für eine zukunftsfähige Entwicklung der Rolle, Funktion und Position von Meistern in den Industriebetrieben der Zukunft liegen wird.

Geht man von der Unverzichtbarkeit des Meisters auch in neuen Formen von Arbeitsorganisation und betrieblicher Strukturierung aus, dann bestehen folgende Handlungs- bzw. Interventionsmöglichkeiten unterschiedlicher Akteure, um die Zukunft des Meisters in der deutschen Industrie als Entwicklungs- und Karrieremöglichkeit für den Facharbeiter, aber auch als einen wichtigen Garanten für wirtschaftlichen Erfolg und soziale Stabilität der Unternehmen abzusichern:

- Das Management betrieblicher Reorganisation muß die Chance, den Meister als Motor der Veränderung in die betriebliche Zukunftsgestaltung einzubinden, nutzen und die Rollenzuweisung für den Meister und Reorganisationsstrategie kohärent gestalten.
- Die Meister in den Betrieben und die betrieblichen Interessenvertretungen müssen die Beteiligung der Meister an der Zukunftsgestaltung der Betriebe aktiv einfordern und ausfüllen, d.h. sie müssen sich mit dem an sie in unterschiedlicher Form herangetragenen Anspruch, Innovationsmanagement zu sein und zu bleiben, auseinandersetzen.
- Die Fortbildung zum Industriemeister muß - wie es mit der Neuordnung der Prüfung für den Industriemeister Metall gerade geschieht - den Erfordernissen einer sich wandelnden betrieblichen Realität angepaßt werden.
- Meister-Weiterbildung sollte auf der Reflexion der täglichen Erfahrungen der Meister aufsetzen.
- Das Meister-Profil müßte gegenüber dem konkurrierender Berufsgruppen (FH-Ingenieure und Techniker) konkurrenzfähig gestaltet

Gemeinsamkeiten von Meisterkompetenz und -tätigkeit als Basis für Entwicklungen

Implikationen der Unverzichtbarkeit des Meisters:

- Motor der Veränderung
- Innovationsmanager
- Anpassung der Fortbildung
- Konkurrenzfähigkeit des Meisterprofils
- horizontale Karrieremuster

werden.

- Neue horizontale Karrieremuster für Industriemeister könnten die Attraktivität der Meister-Position und Fortbildung auch in flachen Hierarchien aufrechterhalten.
- Neue, horizontal verlaufende, eine Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen implizierende Karrieremuster für Facharbeiter sollten Alternativen zu vertikal verlaufenden Berufsverlaufsmustern bieten und damit insbesondere der Entwertung der Meisterausbildung durch ein Überangebot an Meistern entgegenwirken.

Meisterintegrierendes Reorganisationsmanagement

Der Meister als Motor der Veränderung muß an Entscheidungsprozessen beteiligt sein

Das Management betrieblicher Reorganisationsprojekte muß die Chance, den Meister als Motor der Veränderung in die betriebliche Zukunftsgestaltung einzubinden, nutzen und dafür die Rollenzuweisung für den Meister so gestalten, daß sie mit der Reorganisationsstrategie kohärent ist. Damit Meister zum Motor der Veränderung werden können, ist ihre Beteiligung sowohl an strategischer Zielplanung als auch an der ihren Arbeitsbereich betreffenden Detailplanung wichtig. Sie müssen auch in Entscheidungsvorbereitungs- und Entscheidungsprozesse bzgl. der Rahmenbedingungen von Reorganisationsmaßnahmen wie Entlohnung oder erwarteter Produktivität bzw. erwarteten Stückzahlen einbezogen werden und Gestaltungsfreiräume bekommen.

Engagement der Meister für betriebliche Reorganisation und eigene Zukunftspositionierung

Beteiligung an der Zukunftsgestaltung erfordert von den Meistern aktives Engagement

Die Meister in den Betrieben müssen ihre Beteiligung an der Zukunftsgestaltung der Betriebe aktiv einfordern und ausfüllen und sich mit dem an sie in unterschiedlichen Formen herangetragenen Anspruch, Innovationsmanagement zu sein und zu bleiben, auseinandersetzen. Denn es wird nicht ausreichen, im Ergebnis von Untersuchungen in einer Vielzahl von Betrieben in allgemeiner Form die Einbindung der Meister in betriebliche Reorganisationsmaßnahmen zu fordern. Jeder Meister muß in seinem Betrieb durch eigenes Engagement einen wichtigen Beitrag zur eigenen Zukunftssicherung leisten. Heute sehen es viele Meister als Herausforderung und wesentlichen eigenen Anspruch an, trotz oft widersprüchlicher Reorganisationsstrategien und unerfahrener Projektleiter die Produktion ohne allzu große Störungen aufrechtzuerhalten und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern die vielfältigsten täglichen Probleme zu lösen. In Zukunft müssen sie noch mehr die strategische Absicherung und innovative Weiterent-

wicklung ihrer Position und Funktion als eigene "Arbeitsaufgabe" annehmen.

Betriebliche Handlungskompetenz als Hauptziel der Fortbildung zum Industriemeister

Die Fortbildung zum Industriemeister muß - wie es mit der neuen Prüfungsordnung für den Industriemeister Metall gerade geschieht - für die Erfordernisse einer sich wandelnden betrieblichen Realität vorbereitet werden. 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. Kann dieser Anspruch, Handlungskompetenz für betriebliche Praxis zu vermitteln, in der künftigen Industriemeisterausbildung eingelöst werden, so liegt darin sicherlich ein wesentlicher Beitrag zur Zukunftsabsicherung der Rolle des Industriemeisters. 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 aktuelle 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.

Meisteradäquate Weiterbildung

Weiterbildungskonzepte für Industriemeister sollten an der beschriebenen Neuorientierung für die Meisterfortbildung anknüpfen und Handlungsorientierung in den Mittelpunkt stellen. Dabei erscheint es wichtiger, bei der Reflektion der täglichen Erfahrungen der Meister - vielleicht auch im überbetrieblichen Austausch unter Meistern - anzusetzen als bezugslose Weiterbildungen z.B. in Sozialkompetenz durch betriebsferne Referenten zu verordnen. Auch in Zukunft wird aller-

Fortbildung zur Verbesserung von Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz und damit der Handlungskompetenz der Gesamtpersönlichkeit

Handlungsorientierung im Mittelpunkt neuer Weiterbildungskonzepte

dings die auf den jeweiligen Arbeitsbereich focussierte neuerungsorientierte Weiterbildung - sei es nun in Bezug auf neue computerunterstützte Fertigungsverfahren oder neue Normen oder Regeln (z.B. ISO 9000 oder Öko-Audit) - ihren wichtigen Stellenwert behalten.

Stärkung des Meisterprofils und Erhalt meisterspezifischer Karrierewege

Betonung der betriebspraktischen Kompetenz im Hinblick auf konkurrierende Berufsgruppen

Das charakteristische Profil des Industriemeisters als aus der Facharbeiterschaft kommender Führungskraft mit zumeist ununterbrochener betrieblicher Erfahrung müßte gegenüber dem Profil konkurrierender Berufsgruppen (FH-Ingenieure, Techniker etc.) konkurrenzfähig gestaltet werden. Die Nutzung vorhandener Überangebote auf allen Teilarbeitsmärkten, im konkreten Fall von Überangeboten bei Technikern und Ingenieuren, für eine Substitution des Meisters durch technisch höherqualifizierte Techniker und Ingenieure erscheint wenig sinnvoll; denn solche Prozesse der Verdrängung von "oben nach unten" haben zumindest mittel- und längerfristig negative Konsequenzen sowohl für die Attraktivität der Positionen und Ausbildungsgänge der verdrängten Gruppe (der Meister) als auch für die der verdrängenden Gruppen (Ingenieure und Techniker) - beides mit negativen Konsequenzen für den Nachfluß von gut qualifizierbaren Nachwuchskräften. Auch die Neudefinition innerbetrieblicher Aufstiegswege zum Meister (z.B. über die Zwischenstufe des Gruppensprechers) mit entsprechenden "Übungsfeldern" für die künftige Rolle erscheint notwendig.

Neue diagonale Karrieremuster für Facharbeiter

Karrierealternativen für Facharbeiter

Sinnvoll erscheint es, auch und gerade in hierarchiearmen Unternehmen neue Karrieremuster für Facharbeiter zu schaffen, um den Weg zum Meister zu entlasten: sei es neue vertikale Bildungs- und Berufsverlaufsmuster zu Spezialistenpositionen, sei es aber auch neue horizontal verlaufende Karrieremuster, die eine Verbesserung der Arbeits- und Entlohnungsbedingungen beinhalten. Nur wenn derartige Alternativen zur Meisterausbildung geschaffen und gefördert werden, ist dem weiteren Anstieg des Überhangs an Meistern mit Ausbildungsabschluß, aber ohne (Aussicht auf) Meisterposition und der damit verbundenen Entwertung der Meisterausbildung entgegenzuwirken.

Neue horizontale Karrieremuster für Industriemeister

Neue horizontale Karrieremuster für Industriemeister, deren Aufstiegsmöglichkeiten beschränkt sind, könnten, insbesondere, wenn sie mit Verbesserungen z.B. bei der Entlohnung verbunden sind, die Attraktivität der Meisterausbildung auch in flachen Hierarchien erhalten und für die Betriebe mehrfach qualifizierte Mitarbeiter mit breitem Überblick über betriebliche Gesamtzusammenhänge heranbilden. Eine solche Möglichkeit innerbetrieblichen Wechsels auf verschiedene, der Meisterposition äquivalente Positionen würde die Innovationsfähigkeit der Meister einfordern und zugleich anregen sowie ihren Blick auf Gesamtzusammenhänge und das Ineinanderwirken der verschiedenen Teilsysteme eines Unternehmens schärfen.

Attraktivität der Meisterausbildung stärkt die Meisterposition

4 Künftiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf

Aus den Darstellungen in Teil B sowie in Konsequenz der gerade dargelegten Überlegungen ergibt sich aus der Sicht der Verbundpartner ein künftiger Bedarf an analytisch-empirischen und exemplarisch gestaltenden Forschungsprojekten, der im folgenden näher ausgeführt werden soll. Notwendig erscheinen insbesondere:

- eine Validierung der qualitativ explorativen Ergebnisse des Verbundes in quantitativer Hinsicht,
- vertiefende Untersuchungen zu den technischen Fachspezialisten,
- die Entwicklung geeigneter Methoden und Instrumente zur Unterstützung eines betrieblichen Veränderungs- und Innovationsmanagements, das den Meister einbindet statt ihn auszugrenzen,
- die Entwicklung von Muster- oder Pilotlehrgängen für die im Entstehen befindliche Prüfungsneuordnung und von zukunftsorientierten Weiterbildungskonzepten für Meister in der industriellen Praxis.

Im abschließenden Teil dieses Berichts werden die genannten vier Felder weiterführenden Forschungs- und Gestaltungsbedarfs im Themenfeld "Unteres und mittleres Management" näher beschrieben.

Weiterer Forschungsbedarf:

Ergebnisvalidierung in quantitativer Hinsicht

Vertiefende Untersuchungen zu den techn. Fachspezialisten

Entwicklung von Methoden und Instrumenten zum Innovationsmanagement

Als Ergebnis der Arbeit eines Verbundpartners (Universität Bamberg) erscheinen auch durch neue Formen der Arbeitsorganisation entstehende neue arbeitsrechtliche Fragestellungen als künftiges For-

Neue arbeitsrechtliche Fragestellungen

schungsthema, allerdings weniger in der Focussierung auf die hier im Mittelpunkt stehende Gruppe des unteren und mittleren Managements. Deswegen sind diesbezügliche Überlegungen im folgenden nicht weiter ausgeführt.

4.1 Validierung der qualitativ-explorativen Ergebnisse des Verbundes

Qualitativ-explorative Untersuchungen von Reorganisationsprojekten sollten Ausgangspunkt für repräsentative Untersuchungen werden

Der gegenwärtige Forschungsverbund ist schwerpunktmäßig qualitativ-explorativ angelegt. Mit seiner Themen- und Fallauswahl legt er den Akzent in der Mehrzahl der Teilprojekte bewußt auf betriebliche Reorganisationsprojekte, die Neue Formen der Arbeitsorganisation (NFAO) ausdrücklich zum Ziel haben. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit und die Perspektive, die Ergebnisse der qualitativ-explorativen Pilotuntersuchungen zum Ausgangspunkt zu nehmen für auf Repräsentativität abstellende Untersuchungen. Diese hätten zu klären, welche Veränderungen der Rolle, Aufgaben und Funktionen von Meistern sich in der Breite ergeben werden und auf welche Weise sich dabei die Qualifikationsanforderungen an die Berufsgruppe der Industriemeister verändern. Dabei kann sowohl an die Ergebnisse des hier beschriebenen Forschungsverbundes als auch an entsprechende Untersuchungen von BIBB und IAB angeknüpft werden.

Sonderentwicklungen in den neuen Bundesländern

Als mögliche Sonderentwicklung wäre in diesem Zusammenhang die Entwicklung in den neuen Bundesländern in den Blick zu nehmen. Auf der allgemeinen Grundlage, daß betriebliche Entwicklungen dort per se regelmäßig auf grundlegende Reorganisation bzw. auf Grüne-Wiese-Ansätze hinauslaufen, wäre insbesondere der Frage nachzugehen, ob sich aus der betrieblichen Kooperation von westlichen Ökonomie- mit ostdeutschen Produktionsverantwortlichen, die häufig Meister oder als Meister eingesetzte Ingenieure sind, eine grundsätzlich neuartige und moderne Variante betrieblicher Führungsorganisation ergibt.

4.2 Vertiefende Untersuchungen zu den technischen Fachspezialisten

Veränderungen im Bereich der Meisterpositionen sind der Brennpunkt einer allgemeineren Entwicklung, in der Unternehmen ansetzen, den gesamten Bereich des unteren und mittleren Managements (bis zur Ebene der Werkleitung) sowie der produktionsnahen Fachabteilungen neu zu strukturieren.

Meister als Brennpunkt einer allgemeinen Entwicklung

Gleichzeitig verändern sich die Ausbildungsgänge für technische Fachspezialisten (insbes. Techniker und Ingenieure), die an sie anschließenden Karrieremuster und ihre relative Attraktivität. Die den Meistern und Vorarbeitern benachbarten Gruppen sind also ihrerseits in dynamischer Entwicklung begriffen - eine Entwicklung, die ihre Rückwirkungen auf das künftige Schicksal des Meisters hat. Denn die langfristigen Stabilisierungschancen einer neuen Meisterrolle hängen auch ganz wesentlich davon ab, ob und wie sie sich gegen die Qualifikationspotentiale, Karrieremuster und Ansprüche benachbarter und konkurrierender Qualifikationsgruppen durchsetzen kann. Die produktionsnahen Fach- und Führungsfunktionen sind in ihrer Entwicklungsfähigkeit auch davon abhängig, daß sich miteinander kompatible Berufsrollen und an sie gebundene Bildungs- und Berufsverlaufsmuster auch in diesen benachbarten Ausbildungsgruppen durchsetzen und stabilisieren können.

Die Entwicklungsdynamik benachbarter und konkurrierender Qualifikationsgruppen beeinflusst die Stabilität der neuen Meisterrolle

Im Hinblick auf betriebliche Rekrutierungs- und Einsatzpolitik in Bezug auf unterschiedliche Beschäftigten- und Qualifikationsgruppen heißt das, daß die dem unteren und mittleren Management benachbarten Gruppen nicht nur, wie im eben abgeschlossenen Projekt, als relativ stabile Randbedingungen für die Entwicklung des Meisters zu sehen sind, sondern daß sie auch in ihren jeweiligen eigenen Entwicklungsdynamiken und in den Wechselbeziehungen zwischen diesen und den auf Meister bezogenen Personalpolitiken zu untersuchen sind.

Entwicklungsdynamiken und Wechselbeziehungen

Ein entsprechendes Nachfolgeprojekt müßte vorfindbare Tendenzen beschreiben und Vorschläge für zukunftsfähige Abstimmungen und Abgrenzungen erarbeiten.

Nachfolgeprojekt

4.3 Unterstützung betrieblichen Veränderungs- und Innovationsmanagements

Lernende Organisation

Der hohe Anpassungsbedarf an sich wandelnde Märkte erfordert eine lernende Organisation, die sich im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Lernfähigkeit bewegen muß. Das operative Management übernimmt eine Schlüsselrolle beim Erfolg betrieblicher Reorganisationsprojekte.

Defizite im Management der Veränderung

Gerade aber im Management der Veränderung ist ein erhebliches Defizit der Betriebe festzustellen. Divergierende Erwartungshaltungen der betrieblichen Akteure und mikropolitische Konfliktlinien stellen höchste Anforderungen an die Gestaltung der betrieblichen Reorganisation. Unzureichend begleitete Projekte und fehlgeleitete Qualifizierungsmaßnahmen nähren Skepsis, statt daß sie die erforderlichen grundlegenden Einstellungsänderungen der Akteure ermöglichen. Wirksame betriebliche Veränderung erfordert jedoch die aktive Unterstützung des mittleren und unteren Managements.

Entwicklung geeigneter Unterstützungsmethoden für das mittlere und untere Management in Umstrukturierungs- und Veränderungsprozessen

Der *Forschungs- und Gestaltungsbedarf* bezieht sich hier insbesondere auf die Entwicklung geeigneter Methoden, die die aktuellen Umstrukturierungsprozesse in Unternehmen wirkungsvoll unterstützen können. Dazu könnten Handlungshilfen entwickelt und erprobt werden, die bei der Klärung der folgenden Fragen Hilfe leisten:

- Wie kann die Gruppe der mittleren und unteren Führungskräfte als Innovationsmanagement sinnvoll an Konzeption und Umsetzung betrieblicher Veränderungsprozesse beteiligt werden? Welche Aufgaben sollten von den verschiedenen Akteuren dieser Gruppe bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen wahrgenommen werden? Wie kann das höhere Management bei der Umsetzung einer solchen, den Meister als Motor der Veränderung betrachtenden Innovationsstrategie, unterstützt werden?
- Wie kann sichergestellt werden, daß die gesamtbetriebliche Reorganisationsstrategie und die Aufgabenzuordnung zum mittleren und unteren Management kohärente und entwicklungsfähige Aufgabenprofile ergeben, die auch den Erkenntnissen arbeitswissenschaftlicher Aufgabengestaltung genügen?
- Welche Anforderungsprofile sind auf dieser Grundlage zu definieren, um den inner- und überbetrieblichen Weiterbildungsbe-

darf zu ermitteln und zu gestalten, wie kann das methodische Vorgehen zur Qualifikationsbedarfsermittlung aussehen?

- Wie kann angesichts der neuen personalpolitischen Konstellationen betriebliche Personalentwicklung motivierend auf individuelle Karriereerwartungen eingehen (Stichwort "horizontale Karriere", Fachkarriere vs. neuartige Führungskarriere)?

4.4 Fort- und Weiterbildung für den Meister der Zukunft

Die Fortbildung zum Industriemeister muß - wie eben beschriebenen Erfordernissen einer sich wandelnden betrieblichen Realität angepaßt werden. Nicht mehr die Vermittlung isolierten Faktenwissens, sondern die Erlangung betrieblicher Handlungskompetenz sollte im Vordergrund der entsprechenden Fortbildungslehrgänge stehen, um angemessen auf die neue Prüfungssituation mit integrativen Situationsaufgaben vorbereiten zu können. Hier wird Forschungs- und Gestaltungsbedarf in der modellhaften Organisation erfahrungsorientierter, teilweise selbstgesteuerter Lernprozesse für Industriemeister sowie in der Konzeptionierung und modellhaften Durchführung entsprechender Weiterbildungen für die Meister-Ausbilder und künftigen Prüfer gesehen. Außerdem wäre zu prüfen, ob und wie die Meister-Fortbildung durch Lehr-/Lerninhalte komplettiert werden könnte, die einerseits Elemente einer demokratischen und sozialen Grundbildung enthalten und andererseits auch betriebsunabhängige Interessen der werdenden Industriemeister aufnehmen, wie den Bedarf an Wissen für die Gründung eines eigenen Betriebs oder an einer besseren Befähigung zum persönlichen "Turbulenz-" bzw. Krisenmanagement.

Erlangung betrieblicher Handlungskompetenz sollte im Vordergrund der Fortbildung stehen

Lebenslanges berufliches Lernen und auch die aktive Bewältigung tiefgreifender beruflicher Umbrüche gehören zu den Anforderungen an den Meister der Zukunft. Als besonders voraussetzungsreich erweist sich dabei die Veränderung von Führungsverhalten und Rollenidentität. Vorhandene Weiterbildungsangebote reichen dabei nicht mehr aus, da sie zu wenig an die individuellen Voraussetzungen anknüpfen und in zu geringem Maße die Ausgangssituation von Meistern berücksichtigen. In einer sinnvollen Konzeptionierung von Weiterbildungsmaßnahmen, die einerseits bei der Reflektion der täglichen Erfahrungen der Meister - vielleicht auch im überbetrieblichen Aus-

Lebenslanges berufliches Lernen ist Voraussetzung um Führungsverhalten und Rollenidentität verändern zu können

tausch unter Meistern - ansetzen und andererseits auch aktuelle und für den Meister wichtige Neuerungen in unterschiedlichen Bereichen aufnehmen (z.B. ISO 9000, Öko-Audit oder eine neue CNC-Hochgeschwindigkeits-Technologie) wird ebenfalls wichtiger Forschungs- und Gestaltungsbedarf gesehen.

Literaturverzeichnis

- Drexel, I.: Brückenqualifikationen zwischen Facharbeiter und Ingenieur - für eine Revitalisierung von Facharbeiteraufstieg. In: BWP Heft 4, 1994.
- Fischer, J.: Der Meister. ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt / New York: Campus Verlag. 1993.
- Krings, Kai und Petereit de Lopéz, Katja: Herr oder Diener in der Unternehmensentwicklung? Die Rolle des Meisters in neuen Arbeits- und Produktionskonzepten. in: fir + iaw Mitteilungen 2/1996.
- Remdich, S., & Broadbeck, F.C.: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie: Über die Rolle des Meisters. 39. Kongreß der deutschen Gesellschaft für Psychologie, Unveröff. Script, 1994.
- Salais, Robert / Storper, Michael: The four 'worlds' of contemporary industry, in: Cambridge Journal of economics 16/1992, S. 169-193.
- Steinmetz, W. & Zink, K.J.: Die Rollen ändern sich. In: QZ, 40, 7, 1995, S. 803-807.

Paul Fuchs-Frohnhofen, 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.

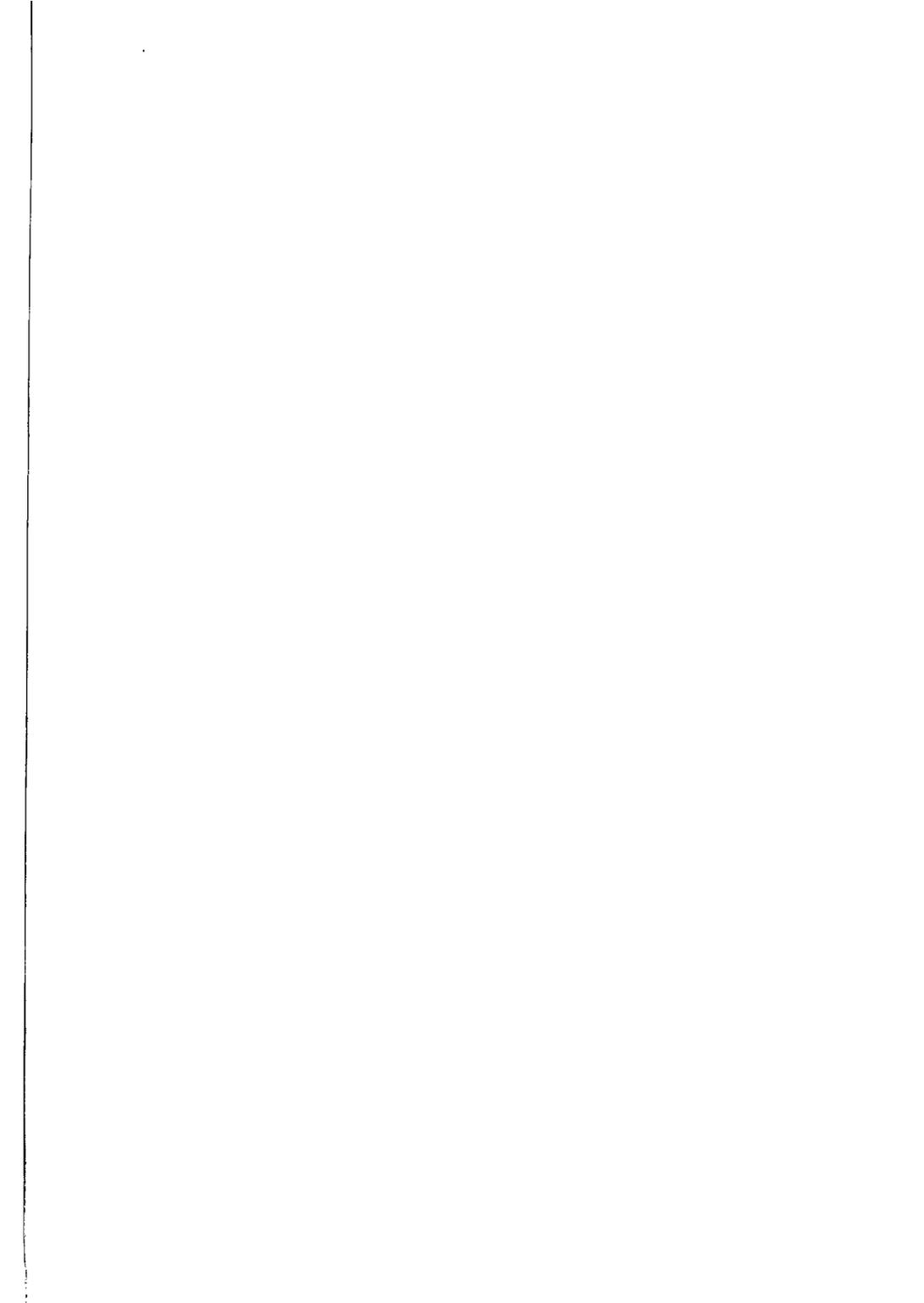
Eine zusammenfassende Darstellung von Potentialen des Meisters, Risiken für seine Zukunft und sinnvollen Interventionsmöglichkeiten unterschiedlicher Akteure rundet das Buch ab.

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.



Die Zukunft des Meisters

in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten – Band I

Viele Unternehmen befinden sich derzeit in einer Umbruchsituation. Die Ebene des mittleren Managements und insbesondere des Meisters ist von den laufenden Veränderungen von Aufgaben und Funktionen in besonderer Weise betroffen.

- Was geschieht mit der mittleren und unteren Führungsebene im Zuge der Entwicklung neuer Organisations- und Fertigungsstrukturen in den Unternehmen?
- Wie verändert sich die Rolle der Vorgesetzten durch die Einrichtung von Teamstrukturen, Gruppenarbeit und Fertigungsinseln?
- Wird es die Funktion des Meisters zukünftig in den Unternehmen noch geben?
- Wird die Funktion des Meisters zukünftig weiterhin mit aus der Facharbeiterschaft aufgestiegenen Meistern oder aber mit Ingenieuren besetzt?

Zur Klärung dieser und weiterer, für die Zukunft des Meisters wichtiger Fragen hat sich ein interdisziplinärer Kreis von Forschungseinrichtungen und Industriebetrieben – gefördert durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Programm "Arbeit und Technik" – zur Bearbeitung folgender Themenkomplexe zusammengeschlossen:

- Die neue Rolle und Funktion des Meisters in Großbetrieben.
- Die Zukunft des Meisters im industriellen Klein- und Mittelbetrieb.
- Der Prozeß der Entwicklung neuer Formen der Arbeitsorganisation und einer neuen Rolle des Meisters - Analyseergebnisse, Zukunftsszenarien und ausgewählte Fallbeispiele.
- Betriebliche Personalpolitik im Meisterbereich angesichts veränderter Arbeitsmarktbedingungen.
- Die Situation des Meisters in den Neuen Bundesländern.
- Zukunftsorientierte Qualifizierung von Meistern in der Industrie.
- Der ökonomische und rechtliche Rahmen der Meistertätigkeit in Neuen Formen der Arbeitsorganisation.
- Die Zukunft des Meisters aus Sicht der Verbände.

Die mit dieser Broschüre vorgelegte Kurzfassung des Abschlußberichts stellt Untersuchungsergebnisse, Thesen und Perspektiven des Forschungsverbundes in knapper, gebündelter Form vor.

