

Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie - Neue Variationen zu einem alten Thema

Martin Behrens, Thomas Hardwig, Jürgen Kädtler

Dieser Artikel basiert auf Ergebnissen des Projektes "Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung des Position des Industriemeisters", ein Teilprojekt innerhalb des Forschungsverbundes "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Managements (Industriemeister, Fachexperten)", gefördert durch den Projektträger Arbeit und Technik (Bundesministerium BWFT) unter der Fördernummer 01 HM 185/3.

Wenn die Industriesoziologie den Industriemeister ins Visier nimmt, dann signalisiert das regelmäßig eine Meisterkrise. Diese spezifische, aus der Facharbeiterschaft rekrutierte betriebliche Führungsfigur erscheint dann durch Umwälzungen der Abläufe und Strukturen im Industriebetrieb historisch zur Disposition gestellt - zumindest in ihrer jeweils aktuellen Form. So auch heute wieder. Funktionsverlust infolge EDV-gestützter Prozeß- und Ablaufbeherrschung, Übernahme von Restaufgaben durch Mitarbeitergruppen und/oder Ingenieure, betriebliche "Meisterberge" und die durch sie verlegten Aufstiegschancen oder ein durch mangelnden Facharbeiternachwuchs verursachtes Austrocknen des Rekrutierungsreservoirs sind die Faktoren, die nach Fischers (1995) umfassender Bestandsaufnahme der bisherigen "Meisterforschung" als mögliche Sargnägel für die Meisterposition in Anschlag gebracht werden. Ob sie sich letztlich wirklich als solche erweisen werden, ist für Fischer freilich eine durchaus offene Frage.

Mit dieser Unentschiedenheit pointiert Fischers Fazit ein durchgängiges Charakteristikum der einschlägigen sozialwissenschaftlichen Forschungstradition. Denn die Behandlung der betrieblichen Entwicklungsperspektiven des Industriemeisters in der soziologischen Forschung - stellvertretend seien genannt: Bahrdt (1958), Weltz (1964), Springer (1983, 1984) - kennzeichnet über weite Strecken ein eigentümlicher Zwiespalt, der an jenes Bild

M.C. Eschers erinnert, auf dem eine Treppe im Karree in sich selbst zurückführt, so daß die Personen darauf sich immer zugleich treppauf und treppab bewegen. Die Diagnose einer durch technische und organisatorische Rationalisierung vorangetriebenen, mehr oder weniger kontinuierlichen Demontage der von Meistern bislang innegehabten Position verbindet sich regelmäßig mit einer dazu weitgehend unvermittelten offenen Zukunftsprognose, die im Einzelfall gar auf eine gestärkte Meisterposition hinausläuft. Der Verlust an Fach- und Sachaufgaben wird - so läßt sich das im einzelnen durchaus unterschiedlich akzentuierte und ausdifferenzierte Kernargument zusammenfassen - durch weiterhin bestehende soziale Integrationserfordernisse der Betriebe aufgewogen. Das Problem dabei: Die Annahme, daß der Betrieb aus den angegebenen Gründen eine solche Position weiterhin brauchen könnte, klärt die Frage nicht, ob und wie diese Position trotz des vorausgesagten Verlustes an Fach- und Sachzuständigkeiten die Stabilität erhalten oder gewinnen soll, die zweifellos erforderlich ist, um die ihr zugeschriebenen Funktionen auch wirklich ausfüllen zu können.

Gemessen an diesen vage affirmativen Fortbestandsprognosen verspricht die Managementstudie einer Forschergruppe um Christoph Deutschmann (Faust u.a. 1994) für die absehbare Zukunft nun endlich eine definitive Klärung der Verhältnisse und - um im eingangs

gewählten Bild zu bleiben - eine anständige Treppe anstelle von Eschers optischem Schelmenstück. Nimmt man den Meister als "Unterführer der Produktion", so kann die dort vertretene Position mit der Parole "tot oder Leutnant!" umschrieben werden. Gruppenarbeit und die Verstärkung marktförmiger Koordination im Betrieb läuten demnach ein für allemal das Ende der Meisterwirtschaft ein. Betriebliche Dezentralisierung auf der Grundlage selbstorganisierter Gruppenarbeit geht demnach mit einer definitiven Erosion der Meisterposition einher. Die Hereinnahme von Regulierungs- und Steuerungskompetenzen in die weitgehend homogene Gruppe bei nur begrenzter Integration indirekter Funktionen und Fortbestand der betreffenden Stabsabteilungen entzieht der Meisterposition ihre Substanz. Eine als Kompensation diskutierte "Moderatorenfunktion", die Gruppenregulation ermöglichen und absichern soll, erscheint den Autoren in einem doppelten Sinne prekär: sie stelle grundsätzlich neue Qualifikations- und Verhaltensanforderungen, die zu den bisherigen im Spannungsverhältnis stehen; und - wichtiger noch - sie sei bestenfalls transitorisch: agiere der Meister erfolgreich, so mache er sich selbst überflüssig. Blockieren und "Mauern" sei daher die wahrscheinlichste Konsequenz von dieser Seite. Die Alternative einer "neue(n) Meisterwirtschaft" ("Intrapreneurmodell") steht demgegenüber für die Stärkung des mit quasi-unternehmerischer Verantwortung und Kompetenz ausgestatteten Linienvorgesetzten, der, gestützt auf seinem Bereich zugeschlagene Experten diesen auf der Grundlage interner Funktionsdifferenzierung weitgehend selbständig und eigenverantwortlich führt. Die Integration indirekter Funktionen durch die Bereichszuordnung der Spezialisten geht hier erheblich weiter als im anderen Fall, bis hin zum Wegfall eigenständiger Stabsabteilungen. Kehrseite dieser Aufwertung ist für den Positionsinhaber neben der Zunahme an Verantwortung das Härterwerden der Zielvorgaben, da das Abpuffern durch Zuständigkeitsaufteilung im Stab-Linie-Verhältnis wegfällt. Der klassische Modus der Meisterrekrutierung über den Facharbeiteraufstieg gerät dabei - so Faust u.a. - an seine Grenzen. Diese gerieten in einen "nahezu aussichtslosen Konkurrenzkampf mit Ingenieuren" (S. 123).

Freilich: Den Autoren scheinen mittlerweile selbst gewisse Zweifel an Substanz und Polarisierungswirkung dieses letzten Trends gekommen sein. Jedenfalls empfehlen sie in einem neueren Beitrag (Deutschmann u.a. 1995), "daß der Begriff des Intrapreneurs dabei nicht so wörtlich genommen werden sollte. Vielfach wird das Stichwort 'unternehmerische Orientierung' eher zu einer Metapher, über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird" (S. 441). Der soeben noch von der Polarisierungsdynamik objektiver betrieblicher Restrukturierungszwänge zerrissene Meister feiert hier unter der Hand Wiederauferstehung als Adressat betrieblicher Loyalitäts- und Verhaltensappelle.

Relativieren Faust u.a. damit schon selbst die Gefahr, die dem Industriemeister aus dem Streben nach mehr "unternehmerischer Orientierung" der produktionsnahen Führungsposition erwachsen soll, so traut Antoni (1992) dem bei ihnen allenfalls als Übergangsphänomen akzeptierten Moderatorenmeister im Rahmen eines Konzepts "teilautonomer Arbeitsgruppen" dauerhafte Lebens- und Entwicklungsfähigkeit zu. Die Hereinnahme eines Großteils der anfallenden Planungs- und Steuerungsfunktionen in die Gruppe bedinge dort den Übergang wesentlicher Personalführungs-, Organisations- und Administrationsaufgaben auf die gruppeninterne Position des Gruppensprechers. Die Entlastung von diesen Funktionen eröffne die Möglichkeit zur Anlagerung neuer, zur Absicherung der teilautonomen Gruppenarbeit erforderlicher Funktionen an die Meisterposition: "zielorientierte Führung und Koordination der Gruppen", "Stabilisierung der Rahmenbedingungen für Gruppenarbeit", "kontinuierliche Weiterentwicklung des soziotechnischen Systems, "Mitarbeit bei Innovationen von Produkt, Technik, und Personalorganisation" sowie schließlich "Personalführung". Den gemeinsamen Nenner kann man in der Gewährleistung einer Art dynamischer Redundanz sehen, die über die Abstimmung zwischen den Gruppen eines Meisterbereichs bzw. über die Vermittlung zwischen diesen und sich verändernden Rahmenbedingungen und externen Anforderungen besteht, einschließlich der Op-

timierung interner Qualifizierungs- und Entwicklungsbedürfnisse und -potentiale. Freilich liegt auf der Hand, daß aus der *Möglichkeit* solcher Anlagerung zusätzlicher Funktionen noch lange nicht deren Realität folgt. Daß die Meisterposition im Falle erweiterter Selbstorganisation von Arbeitsgruppen tatsächlich eine solche Neuprofilierung erfährt und nicht - wie von Faust u.a. unterstellt - im Gegenteil auf der Strecke bleibt, erscheint hier nicht zureichend begründet.

Dieser Mangel markiert freilich u. E. nicht in erster Linie ein immanentes Defizit der Analyse. Er verweist vielmehr auf prinzipielle Grenzen dessen, was sich auf einer so allgemeinen Ebene über Gruppenarbeit und das zu ihr passende Meisterprofil aussagen läßt, und wirft damit zugleich ein Schlaglicht auf die Brüchigkeit der Bestandsprognosen in den bisher diskutierten Meisterstudien. Die Lücke zwischen abstrakt plausibel zu machender *Möglichkeit* und schließlicher betrieblicher Wirklichkeit ist - so unsere These - auf dem Wege eindeutiger, zwingender Ableitung nicht zu schließen. Sie wird vielmehr durch betriebliche Entscheidungen und Entwicklungen geschlossen, die - innerhalb noch genauer zu bestimmender Grenzen - mehr als nur eine Lösung haben.

Die Quintessenz, die wir aus dieser kursorischen Revision der bisherigen Meisterforschung ziehen, besteht somit zunächst einmal darin, daß es nirgends gelungen ist, die dem Meister bzw. der Meisterposition jeweils gestellte Prognose aus den herangezogenen technologischen und/oder arbeits- und betriebsorganisatorischen Tendenzen schlüssig zu begründen, obwohl gerade dies immer wieder versucht wurde. Bei der Aufrechnung der als Folge dieser Tendenzen wegfallenden mit den an anderer Stelle möglicherweise neu hinzukommenden Meisteraufgaben und -kompetenzen bleibt die Frage ausgespart, was den Meister zu jener Kristallisationsfunktion prädestiniert, die unterstellt werden muß, um zu begründen, daß an der Schnittstelle zwischen Betriebshierarchie und Produktion anfallende Aufgaben sich zumindest zu einem wesentlichen Teil immer wieder an dieser Position anlagern. Worin besteht, so läßt sich die Frage

andersherum formulieren, das Gemeinsame der an die produktionsnahe Führungsposition gestellten Anforderungen, das über deren vielfältigen Wandel im konkreten die Besetzung dieser Position mit Meistern - zumindest bis jetzt - erforderlich macht oder doch nahelegt? Gefragt wird damit nach den Kriterien, nach denen Aufgaben - alte wie neue - im deutschen Industriebetrieb als Meisteraufgaben bestimmt und entsprechend der spezifischen Führungsfigur von Industriemeistern zugeordnet werden.

Redundanz als betriebliche Notwendigkeit - Der "irrationale Rest" und die Anforderungen an die produktionsnahe Führungsposition

Als Bindeglied zwischen Betriebshierarchie und Produktion ist der Meister dafür zuständig, daß Betriebsziele in einen möglichst zuverlässigen Produktionsablauf umgesetzt, bzw. daß betriebliche Vorgaben und die Möglichkeiten der Produktion optimal auf einander abgestimmt werden. Das beinhaltet zum einen Aufgaben und Funktionen, die für die Gewährleistung des technisch-organisatorischen Ablaufs im engeren Sinne erforderlich sind. Es beinhaltet zum anderen die soziale Vermittlungs- und Integrationsfunktion, die erbracht werden muß, um die unverzichtbare Kooperation der Produktionsmannschaften kontinuierlich sicherzustellen. Der gemeinsame Nenner der Anforderungen, die unter beiden Aspekten an den Meister gestellt werden, kann in ihrer relativ weitgehenden Unbestimmtheit gesehen werden. Als empirischer Generalist - um die Bahrdt'sche Wendung vom "Spezialisten der Unspezialisiertheit" (S. 30) sinngemäß aufzunehmen - ist der Meister summarisch dafür verantwortlich, daß "sein Laden läuft". Auf der einen Seite - Stichwort "Arbeitskrafttypus"¹ - fungiert er als Träger eines bestimmten, auch gesellschaftlich standardisierten Bündels von Qualifikationen, dem (un)bestimmte Erfordernisse des Betriebes als eines zweckrationalen Systems entsprechen. Auf der zweiten - Stichworte "Sandwichposition", "Prellbock" oder viel-

1 Zum Konzept des Arbeitskraft- oder Qualifikationstypus vgl. neben Fischer (1993) insbesondere Drexel (1994).

leicht auch Kupplungsscheibe - hat er betriebliche Herrschaft geschmeidig zu halten, d.h. bei der Durchsetzung der Betriebsziele die Feinabstimmung mit den Interessen und Ansprüchen der betroffenen Beschäftigten zu gewährleisten und dadurch soziale Reibungsverluste möglichst zu vermeiden. Beide Ebenen lassen sich nur analytisch klar voneinander scheiden, während sie im alltäglichen Betrieb zumeist Momente ein und derselben Tätigkeit ausmachen. Charakteristisch für die Anforderungen, die dabei insgesamt an den Meister gestellt sind, ist, daß sie sich nicht abschließend positiv bestimmen lassen.

Deckt der Meister im tayloristischen Industriebetrieb also jenen Bereich produktionsnaher vor allem Steuerungs- und Organisationsaufgaben ab, die sich grundsätzlich oder bis auf weiteres nicht objektivieren oder versachlichen lassen, und die deshalb weiterhin der personalen Vermittlung und Entscheidung bedürfen, so kann sein Überleben bis in unsere Tage als Beleg für zweierlei genommen werden: dafür, daß diese Ungewißheitszone durch die Rationalisierungsschübe der zurückliegenden Jahrzehnte nicht soweit eingeschränkt worden ist, daß die Meisterposition überflüssig geworden wäre; und außerdem dafür, daß die dabei gestellten Anforderungen nicht so verändert worden sind, daß sie von Meistern prinzipiell nicht mehr zu bewältigen wären. Dabei muß die Frage offen bleiben, inwieweit dieser "irrationale Rest", der bei Bahrdt eher nebensächlich, als untergeordnetes, transitorisches Relikt angesprochen wurde, deshalb erhalten blieb, weil Technik und Betriebsorganisation hier an definitive Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gestoßen wären, oder ob gewachsene betriebliche Strukturen, betriebliche Kräfteverhältnisse und/oder die kulturell bestimmten Leitvorstellungen betrieblicher Entscheidungsträger der Wirksamkeit jener Strategien Grenzen gesetzt hätten. Dies klären zu wollen, liefe letztlich auf den Versuch hinaus, im Nachhinein nicht nur hypothetische Alternativen zur realen Entwicklung formulieren, sondern sie auch noch als dieser überlegen ausweisen zu wollen - ein reichlich spekulatives Unterfangen.

Die gegenwärtige Restrukturierungsbewegung in der Industrie bedeutet hier einen grundsätzlichen Neueinsatz. Die Tendenz der bürokratischen und technischen Planungs-, Kontroll- und Lenkungsapparaturen, wie in einem Hase-und-Igel-Rennen jeden neuen Perfektionierungsschritt im Detail mit zusätzlichen Problemen bei der Beherrschbarkeit des Gesamtzusammenhangs erkaufen zu müssen, und die von qualitativ veränderten Marktverhältnissen ausgehenden neuartigen Flexibilitätsanforderungen drängen gemeinsam auf eine Revision der fordistisch-tayloristischen Leitvorstellung, höchste Unternehmenseffizienz durch die Zentralisierung von Entscheidungen und deren hierarchisch kontrollierte Umsetzung zu erreichen, und insbesondere zu höchster Produktionsrationalität durch möglichst vollständige Entsubjektivierung der Produktion bzw. der Produktionsarbeit zu gelangen. Betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung wird zur neuen Leitlinie der Rationalisierung, und in dem Maße, wie damit die Neubestimmung des Verhältnisses von Planung und Ausführung, indirekten Bereichen und Produktion zum wesentlichen Inhalt der Betriebsentwicklung wird, gerät die Schnittstelle zwischen beiden objektiv und unmittelbar zu einem der zentralen Bereiche der Umstrukturierung. Nicht mehr notgedrungen hingegenommene, eigentlich systemwidrige Rationalisierungslücke, wird sie ausdrücklich zur Sphäre eigenständiger Entscheidungs-, Aushandlungs- und Optimierungsprozesse.

Je nachdem, ob die Entflechtung der gesamtbetrieblichen Koordinations- und Entscheidungsstrukturen oder die Neustrukturierung der Produktionsarbeit im Vordergrund steht, unterscheiden wir zwischen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung als den beiden bestimmenden Dimensionen der gegenwärtigen Umstrukturierungsbewegung in der Industrie. Dabei handelt es sich in aller Regel nicht um alternativ, sondern um - mit unterschiedlicher Gewichtung - komplementär verfolgte Zielsetzungen. Im Hinblick auf betriebsorganisatorische Dezentralisierung muß zusätzlich zwischen einer im engeren Sinne organisatorischen und einer spezifisch ökonomischen Ausrichtung unterschieden werden, wobei es unter dem ersten Aspekt um die

Neuaufteilung funktionaler Zuständigkeiten und Kompetenzen innerhalb der Hierarchie bzw. zwischen direkten und indirekten Bereichen geht, während der zweite auf die Verlagerung bislang zentralisierter ökonomischer Entscheidungskompetenz und Verantwortlichkeit auf kleinere Einheiten abzielt. Während beide Aspekte bei der Bildung von Cost- oder Profit-Centern ohne weiteres zusammenfallen, ist ihr Verhältnis zueinander dort klärungsbedürftig, wo mehr ökonomische Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit auch unterhalb dieser Ebene zum Tragen kommen soll, auf möglichst weitgehende ökonomische Selbststeuerung und Selbstoptimierung auch der nachgeordneten Einheiten gesetzt wird. Zielformulierungen wie "Unternehmer im Unternehmen", eigenständige Budgetverantwortung und Kostensteuerung usw. als Ansprüche an die produktionsnahe Führungsposition stehen für diese Perspektive. Ihre mögliche Brisanz liegt in dem Spannungsverhältnis, das zwischen einer derart unvermittelten Ökonomisierung und der traditionellen Vermittlungsposition besteht, die bislang zum Kernbestand der Meisterposition gehört.

Damit ist das Feld jener allgemeinen Probleme angesprochen, die sich bei der Um- und Neugestaltung des hier abgesteckten betrieblichen Terrains stellen. Wird ein Meister alten oder gegebenenfalls erneuerten Typs in der umrissenen spezifischen, zwieschlächtigen Redundanzposition auch zukünftig noch gebraucht, oder kann die Erfüllung der von ihm bisher wahrgenommenen Funktionen grundsätzlich anders organisiert werden, etwa als Aushandlungs- bzw. Zielvereinbarungsbeziehung zwischen weitgehend selbständigen Arbeitsgruppen und Vorgesetzten auf Ingenieurs- bzw. Bereichsleiterniveau? Und unter welchen betrieblichen Bedingungen gilt möglicherweise das eine oder das andere? Und andersherum: Wieviel Unternehmerprofil oder produktionsferne Anforderungen verträgt eine produktionsnahe Führungsposition, die zugleich auch weiterhin die andere Seite der traditionellen Meisterfunktion, die soziale Bindung zur Produktion gewährleisten soll? Oder wie sehr läßt sie sich andererseits allein auf diese letztere Funktion reduzieren, unter Abgabe bisher wahrgenommener Sach-, Fach- und Organisationsaufgaben?

So wie sie gestellt sind, stellen die Fragen offenkundig auf Spannungsverhältnisse ab. In sie geht die Unterstellung ein, daß bei der Neukonturierung der produktionsnahen Führungsposition nicht alles, was im Hinblick auf betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung für sich jeweils sinnvoll oder notwendig erscheinen mag, umstandslos in das Pflichtenheft für eine neue Führungsposition übersetzt werden könnte, für die es dann nur noch geeignetes Personal zu finden oder zu qualifizieren gelte. Vielmehr besteht hier - so unsere Hypothese - eine Analogie zwischen betrieblicher Reorganisation und Kochkunst. So wie man im Fall der letzteren die verschiedenen Zutaten zwar in beliebigen Mengen zusammenschütten kann, aber nur bei bestimmten Relationen zu einem eßbaren Ergebnis gelangen wird, so gilt bei der betrieblichen Reorganisation, daß die verschiedenen Dezentralisierungsziele und -strategien und die verfolgten Meisterkonzepte nur in bestimmten Kombinationen eine tragfähige Lösung ergeben werden. Wo z.B. die umfassende, konsequente und kontinuierliche Ausschöpfung von Kostensenkungsspielräumen und Leistungsreserven zum Leitziel erhoben wird, da kann nicht gleichzeitig die personale Vermittlungsfunktion zwischen Betrieb und Mitarbeitern intensiviert werden, zumindest nicht als Anforderung an ein und dieselbe Person. Hier stellen sich vielmehr Alternativen, zwischen denen entschieden werden muß. Neben den äußeren Bedingungen sind somit Gesichtspunkte interner Konsistenz ausschlaggebend dafür, welche Ziele sich bei der Umstrukturierung der produktionsnahen Führungsposition realistisch anstreben lassen. Wir haben diesen Zusammenhang an anderer Stelle unter der Fragestellung diskutiert, welche grundsätzlichen Optionen auf dieser Ebene bestehen und die auf diese Weise abgesteckten Ausgestaltungsspielräume mit den heuristischen Leitbildern "Shop-floor-Manager", "Coach", "modernisierter traditioneller Meister" und "Abschaffung des Meisters" belegt (Kädtler u.a. 1996).

Leitbilder wie die genannten, "Unternehmer im Unternehmen" usw. markieren allerdings im Hinblick auf diese Problemstellungen und Unsicherheiten zunächst einmal mehr oder weniger vage Zielprojektionen, die

von Betrieben anvisiert bzw. die ihnen aus dem überbetrieblichen Beratungsdiskurs nahegelegt werden. Auch wenn die Klippen grundsätzlicher Inkonsistenz auf der Konzeptebene umschifft werden konnten, gewinnen sie faßbare Gestalt erst im Zuge tatsächlicher betrieblicher Reorganisationsprozesse, deren Verlauf durch je spezifische betriebliche Gegebenheiten maßgeblich bestimmt wird, unter denen die Koordinaten einer gewachsenen betrieblichen Sozialstruktur, der mehr oder weniger unmittelbare Druck wirtschaftlicher Zwänge und die Kurz- oder Langfristigkeit, mit der Reorganisationsziele entwickelt und verfolgt werden, nur einige der wesentlichen Einflußfaktoren darstellen. So oder so gilt, was Sundhaussen in anderem Zusammenhang für gesellschaftliche Transformation festgestellt hat, die er - ganz wie die hier diskutierten Abläufe - als zielgerichteten Prozeß vom allgemeineren sozialen Wandel unterscheidet. Sie sei "auch dann zu Ende, wenn die Verfolgung des ursprünglich anvisierten Ziels aufgegeben und ein neuer, in dieser Form zunächst nicht vorgesehener Systemzustand (...) erreicht wurde" (Sundhaussen 1995, S. 77). Anvisiertes Ziel und schließliches Resultat können somit auseinanderfallen, ohne daß - und das ist der wichtige Punkt - die Transformation deshalb notwendig als gescheitert angesehen werden müßte.

Diejenigen Figuren und Konstellationen der produktionsnahen Führungsorganisation, die sich im Ergebnis betrieblicher Umbrüche und Reorganisationen schließlich zu richtungweisenden oder stilbildenden Mustern verdichten werden - "Fundsachen" im Sinne der Regulationstheorie, lassen sich deshalb nicht in erster Linie aus der Orientierung betrieblicher Akteure an entsprechend allgemeinen und damit verallgemeinernden Zielprojektionen extrapolieren. Sie sind zumindest ebenso sehr der Niederschlag betrieblicher Kontingenzen und situativer Handlungskonstellationen, die wegen der Allgemeinheit ihres Auftretens letztlich doch strukturbildende Qualität annehmen.

Betriebliche Reorganisation und produktionsnahe Führungsebene in der Automobilindustrie - ein Zwischenstand

Auch wenn das Verhältnis zwischen ursprünglich angestrebten Zielen und schließlich realisierten Ergebnissen betrieblicher Transformation alles andere als eindeutig ist; wenn die Grundannahme richtig ist, daß betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierungsprozesse eine Um- oder Neugestaltung der produktionsnahen Führungsebene erforderlich machen, dann ist ein Ausblick auf den weiteren Lauf der Dinge am ehesten dort zu gewinnen, wo die Dezentralisierungsziele möglichst hoch gesteckt und dabei nicht offenkundig unverbindlich oder illusionär sind, wo also die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Strukturen effektiv und nachhaltig in Bewegung geraten.

Sich dabei vor allem auf die Automobilindustrie zu konzentrieren, liegt unter dem Gesichtspunkt des rationalisierungspolitischen Paradigmenwechsels nahe; schließlich gilt diese Industrie als Paradebranche der tayloristisch-fordistischen Betriebsregimes. Was die Reichweite der so erzielbaren Ergebnisse angeht, setzt dieser Zugang freilich Grenzen. Andere Betriebsgrößen, Produktionsstrukturen, Marktbedingungen usw. begründen andere oder anders gewichtete Handlungszwänge und Gestaltungsoptionen, die hier nicht oder nur ansatzweise in den Blick geraten. Auf der anderen Seite ist die Automobilproduktion für sich genommen auch wieder heterogen genug, um unterschiedliche Gestaltungsoptionen zu eröffnen oder zu erzwingen.

Das Unternehmen, im begrenzten Rahmen eines Aufsatzes vorläufige Ergebnisse empirischer Fallstudienempirie vorzustellen, die mehr sein sollen, als beliebig gegriffene Beschreibungssplitter, wird dadurch nicht eben einfacher. Denn nach dem, was wir zur Bedeutung betrieblicher Kontingenz sowie situativer Handlungs- und Entscheidungsbedingungen bei der Herausbildung allgemeinerer Regelungstypen gesagt haben, sind möglichst komplex dargestellte Reorganisationsfallstudien die Grundlage, von der aus Annahmen über allgemeinere

Trends zu formulieren und plausibel zu machen wären. Daß ein solches Unterfangen den gegebenen Rahmen sprengt, wenn es der Annahme einer Mehrzahl unterschiedlicher Gestaltungsvarianten auch nur ansatzweise Rechnung tragen will, liegt auf der Hand.

Wir werden den Zusammenhang deshalb in gewissem Sinne kurzschließen und im folgenden mit einem Mix aus vorsichtig verallgemeinernden Trendangaben und argumentativ eingeführten empirischen Beispielen operieren. Dabei stellen wir vier Dimensionen in den Mittelpunkt, die uns für die Meisterposition und die an ihr ansetzenden Umgestaltungsperspektiven zentral zu sein scheinen: das Ausmaß ökonomischer Eigenverantwortung und Entscheidungsautonomie als Bestandteil der Meisterfunktion - Stichworte: Führungs- oder Ausführungsverantwortung (1); den Modus der Vermittlung betrieblicher Vorgaben und Ziele an die Produktionsmannschaft - Stichworte: Aushandlung oder Anweisung und Kontrolle (2); Reichweite und Charakter der Einbeziehung in produktionsfernere, planerische Aufgaben - Stichworte: Bereichsempiriker oder Betriebsexperte (3); schließlich den Modus der Kooperation mit den Trägern bereichsbezogener Fach- und Planungsaufgaben (4). Dabei stehen die beiden ersten Punkte für den Kern der Meisterfunktion, den in der Gewährleitung der funktional-organisatorischen und der sozialintegrativen Vermittlung zwischen Betriebsvorgaben und Produktionserfordernissen identifiziert haben; die beiden letzten Aspekte beziehen sich auf die Verschiebungen im Funktions- und Anforderungsprofil, in das diese Kernfunktion eingekleidet ist, sowie auf die strukturelle Verankerung der so entsprechend geschnittenen Position in der Betriebsorganisation.

Bezogen auf diese Dimensionen sollen jeweils die von uns ausgemachten Gestaltungsspielräume und -varianten benannt und unter Rückgriff auf empirische Beispiele erläutert werden. Empirie dient hier somit weniger als Beweismittel als vielmehr dazu, die Herkunft der Argumente deutlich und ihre immanente Plausibilität nachvollziehbar zu machen.

Ein Wort noch vorweg. Wenn hier und im folgenden im Hinblick auf die produktionsnahe Führungsposition umstandslos vom Meister bzw. der Meisterposition gesprochen wird, so verweist das darauf, daß alle von uns untersuchten und uns bekannten Reorganisationsansätze in der Automobilindustrie auf eine mehr oder weniger weiterentwickelte Meisterposition abstellen und nicht auf etwas gänzlich neues. Das gilt auch dort, wo mit neuen Benennungen experimentiert wird.

(1) Bereichsautonomie, Führungs- oder Ausführungsverantwortung.

Für das Gros der von uns untersuchten Automobilindustrie kann gelten, was Deutschmann u.a. in der eingangs zitierten Relativierung eigener weitergehender Thesen festgestellt haben; daß das Stichwort "unternehmerische Orientierung" vielfach lediglich als Metapher fungiert, "über die Loyalität zum Ganzen und funktionsübergreifendes Denken und Handeln eingefordert wird" (441). Zwar gibt es in dieser Richtung zahlreiche vage Planungen und Absichtsbekundungen, aber wenig greifbare Anhaltspunkte.

Ein besonders plastisches Beispiel für die bloß metaphorische Beschwörung meisterlichen Unternehmertums bietet ein Kunststoffzuliefer-Center mit ca. 270 Beschäftigten, dessen Leiter mit großem Nachdruck die zentrale Bedeutung der Meister bei der betrieblichen Umstrukturierung herausstreicht. Sie, deren Funktion ganz allgemein darin bestehe, *"den Betrieb am Laufen zu halten"*, die *"immer zwischen Baum und Borke"* hingen und *"vom Tagesgeschäft überrollt"* würden, sollten von der Pflicht befreit werden, sich *"nur um den ganzen Mist zwischen oben und unten"* kümmern zu müssen. Stattdessen sollen sie künftig *"nach vorn denken"*, Verantwortung für die Auswahl und Beschaffung der Betriebsmittel übernehmen und verstärkt in die Planung eingebunden werden. Ja, bezogen auf diese Zielsetzungen erhält die anstehende Einführung von Gruppenarbeit überhaupt erst ihren Sinn: Die Gruppen *"sollen den Meistern den Kleinscheiß abnehmen und den Meister zum Unternehmer machen"*.

Allerdings: Klar ist im Hinblick auf das künftige unternehmerische Profil lediglich, worin es nicht bestehen wird. Eine eigenständige Budgetverantwortung jedenfalls wird definitiv ausgeschlossen. Für die Durchführung des auf ausgesuchte Betriebsexperten gestützten

KVP-Prozeß ist ein Mitarbeiter gesondert freigestellt worden, der der Center-Leitung direkt untersteht. Die Meister sind als betriebliche Experten unter anderen beteiligt. Die bereichsbezogene Technikkompetenz wird zwischen Instandhaltungsmeistern und zwei in Wechselschicht tätigen technischen Sachbearbeitern - ehemaligen Meistern - aufgeteilt. Die Übernahme der Urlaubs- und Freischichtenplanung schafft somit nicht Raum für zusätzliche Fach- und Führungsaufgaben, im Gegenteil. Auch von dieser Seite her werden Kompetenzen abgespalten, und ein konkreter Gehalt der nebulös beschworenen "planerischen Aufgaben" ist nicht in Sicht.

Daß die Meister nicht weniger, sondern mehr zu tun bekommen, ihre Rolle tatsächlich wichtiger wird, hat somit nichts mit ambitionierten neuen Funktionszuschnitten zu tun, wie sie die "Unternehmer"-Parole nahelegt, sondern mit den veränderten Rahmenbedingungen, unter denen das Center im Gefolge betrieblicher Dezentralisierung agiert, als ein - wenn auch interner - Zulieferer unter anderen. Nachhaltig verschärfte Qualitätsstandards und immer enger und verbindlicher werdende Lieferfristen haben die Schwelle für notwendige Eingriffe auf dem klassischen Meisterterrain drastisch abgesenkt und die entsprechenden Anforderungen entsprechend vermehrt, und kostensenkende Maßnahmen wie die kontinuierlich verbesserte Ausschöpfung von Leistungsreserven, das Herunterfahren von Werkzeugpuffern usw. haben auf der anderen Seite die Ressourcen verknappt, die für das turbulenter gewordene alltäglich Krisenmanagement zur Verfügung stehen. Hinter der Beschwörung der Unternehmerperspektive stehen de facto verschärfte Anforderungen an die klassische "Ausputzerrolle" des Meisters, die ansonsten im Grunde unverändert fortbesteht.

Das krasse Auseinanderfallen von verbaler Beschwörung einer neuen, gestärkten Meisterrolle und faktisch verschärfte Anforderungen an die überkommene markiert das eine Extrem des von uns vorgefundenen Spektrums. Es reflektiert hier die Konsequenzen betriebswirtschaftlicher Dezentralisierung in einem randständigen, ohne große Umstände abspaltbaren Zuliefer-Center, das sich und seine von der Automobilindustrie her bestimmten Sozialstandards gegenüber der externen Konkurrenz aus der Kunststoffindustrie zu behaupten sucht, und das dabei - mit beträchtlichem Erfolg - nicht auf arbeitsorganisatorisches Neuland setzt, sondern auf anspruchsvollere Produkte und kontinuierlich hohe Auslastung bewußt knapp gehaltener Kapazitäten unter Beibehaltung der gegebenen Produktions- und Arbeitsorganisation.

Als Gegenpol dazu - und damit wiederum als Ausnahmerecheinung - finden sich am ehesten im Instandhaltungsbereich Spuren eines Meisterhandelns, in das über vage Beschwörungen von mehr Unternehmer- oder Managertum hinaus tatsächlich spezifisch unternehmerische Orientierungen und Kalküle eingehen. Dabei steht unser prägnantestes Beispiel bezeichnenderweise nicht für die konsequente Umsetzung eines entsprechenden Unternehmenskonzepts, sondern für die eigenständige, um nicht zu sagen eigenmächtige Nutzung vorhandener Spielräume durch Akteure vor Ort.

Als Hauptantreiber einer angebotsorientierteren Profilierung der Instandhaltung bzw. des von ihm geführten Bereichs in einem Montagewerk gilt ein jüngerer Meister, Herr Zweitausend, der seit rund fünf Jahren im Amt ist. Sein Credo als Instandhalter: *"Ich habe der Produktion eine Dienstleistung anzubieten, und dazu forme ich einen Laden, mit dem ich dabei bestehen kann. Ich sehe es nicht als gottgegeben an, daß es eine Instandhaltung gibt. Der Kostendruck ist größer geworden."* Vielmehr müsse er *"beim Kunden Dienstleistungen anbieten, die so gut und so billig sind, daß sie mir abgenommen werden"*.

Freilich sieht er sich und die Werksinstandhaltung gegenüber externen Anbietern insoweit im Vorteil, als deren Kompetenz sich regelmäßig auf die speziell von ihnen gelieferten Komponenten beschränke und der Überblick über das Funktionszusammenspiel in der Anlage fehle; ein Faktum, das von renommierten Außenanbietern auch gesehen und in Rechnung gestellt werde. Von daher gehe es bei der Konkurrenz um Selbermachen oder Fremdvergabe nicht um den Bestand, sondern um die Anteile der internen Instandhaltung. Über die hinhaltende Verteidigung dieses Heimvorteils geht Zweitausend in zweierlei Hinsicht deutlich hinaus: mit der gezielten Einwerbung interner, separat verrechneter Zusatzaufträge zur Entlastung des originären Instandhaltungsbudgets; und mit der Umprofilierung des eigenen Bereichs zum eigenständigen Anbieter spezialisierter Dienstleistungen.

Unter dem ersten Aspekt tritt der Instandhaltungsbereich im Zusammenhang mit dem Um- oder Neuaufbau von Anlagen als Komponentenanbieter auf. Wenn z.B. eine neue Anlage konzipiert werde, zu der unter anderem eine aufwendige Kraftstoffanlage gehöre, dann habe er die Möglichkeit, den Aufbau dieser Kraftstoffanlage anzubieten. Dabei stehe er in direkter Konkurrenz zu Fremdfirmen. Kommt das Angebot durch, so werden gleich zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen: unmittelbar die Budgetentlastung und mittelbar die Sicherung der Instandhaltungszuständigkeit für das betreffende

Aggregat. Als besonders erfolgreich gilt in diesem Sinne die Fertigung bestimmter hochkomplexer Prüfvorrichtungen, für die man sich konzernweit als Lieferant durchgesetzt habe. Erstellt werden Angebote dieser Art in enger Absprache mit dem zuständigen, im selben Büro wie der Meister angesiedelten Betriebsingenieur und der Mannschaft. Der erstere ist insbesondere für die Kalkulation der Komponenten zuständig, über deren Beschaffung der Meister in der Regel selbst mit Zulieferern verhandelt. Mit der Mannschaft wird die Machbarkeit des jeweiligen Projekts geklärt. Die Umsetzung erfolgt häufig so, daß nur die Leitmontage in Eigenregie erfolgt, während für die übrigen Tätigkeiten wiederum Fremdfirmenangehörige herangezogen werden. Das Volumen der auf diese Weise erzielten Verrechnungsbeträge ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und liegt derzeit bei ca. 20 % des regulären Budgets.

Unter dem zweiten Aspekt - Profilierung zum spezialisierten Dienstleister - ist vor gut einem Jahr zunächst der Versuch unternommen worden, ein zentrales Schraubwerkzeuglager mit eigenständiger Beschaffungskompetenz zu initiieren, das werkswertweit als Beschaffungs- und Beratungsinstanz hätte fungieren sollen. Dieser Versuch ist an der mangelnden Bereitschaft der Montagebereiche gescheitert, auf ihre Autonomie in diesem Bereich zu verzichten. Stattdessen sind jetzt aus der allgemeinen Instandhaltung, die Zug um Zug auf die einzelnen Motorenwerke aufgeteilt wird, zwei integrierte Teams aus Schlossern und Elektrikern ausgekoppelt worden, die übergreifend als Spezialanbieter für Prüfanlagen und bestimmte Werkzeuggruppen auftreten. Beide Initiativen sind von Meister Zweitausend betrieben worden.

Es ist wichtig, die durchaus konservative Verankerung dieses unternehmerischen Meisteravantgardismus im Auge zu behalten. Er fußt arbeitsorganisatorisch auf einer traditionellen Gruppenkooperation im Handwerkerbereich, in der fachlich egalitäre und hierarchische Momente miteinander verschränkt sind. Verändert hat sich nicht die Arbeitsorganisation - der Meister hatte zum Zeitpunkt des ersten Interviews gerade wieder *"zwei Vorarbeiter gemacht"* - , sondern Führungsstil und Handlungsperspektive des Meisters. Und die *"unternehmerischen Aktivitäten"* der Meisterei haben die Grundlast der konventionellen Instandhaltung zur Voraussetzung, und sie dienen auch dazu, die eigene Position auf diesem Terrain strategisch abzusichern.

In den übrigen Bereichen, also der unmittelbaren Automobilproduktion, finden sich kaum handgreifliche Ansätze für mehr Handlungsautonomie und Eigenverant-

wortung der Meister in wirtschaftlicher Hinsicht. Zwar gibt es auch dort überall Budgets; deren reale Wirksamkeit freilich spiegelt die Praxis einer Montagemeisterei im eben bereits angesprochenen Werk auf durchaus typische Weise wieder.

Auf der Grundlage eines von Arbeitswirtschaft und Gruppenleiter erstellten Budgetentwurfs wird jährlich über die Realisierbarkeit bestimmter Vorgaben und deren Voraussetzungen verhandelt - etwa über die Erreichbarkeit einer bestimmten Fehlzeitenverringerung oder teilebezogener Einsparungen. Aus der Sicht des Meisters: *"Da spricht man drüber, z.B. daß man das nie erreichen kann, etwa aus konstruktiven Gründen. Zum Beispiel Auspuffkrümmer. Wenn der sagt, 10 %, dann sag' ich nein, da muß erst konstruktiv etwas geändert werden."*

Ausschlaggebend ist nun aber, daß das Ergebnis dieses Aushandlens keinen eigenständig gestaltbaren und auf dieser Basis verbindlichen Handlungsrahmen begründet. Nochmals der Meister: *"Man gibt sich Mühe, daß man den Soll-Wert einhält."* Und: *"Wenn man's sehr überschreitet, dann spricht man drüber, mit dem Gruppenleiter oder der Arbeitswirtschaft."*

Wo eine weiterreichende Budgetverantwortung reklamiert wird, bezieht sie sich auf bescheidene Ziele: eine benötigte Bohrmaschine selbst kaufen können, ohne papier- und zeitintensives Antrags- und Begründungsverfahren; 'mal fünfhundert Mark für eine Gruppenfete ausgeben können, usw.

In dieser allgemeinen Tendenz dokumentiert sich nach unserer Auffassung nicht so sehr der noch unabgeschlossene Stand der Restrukturierung; vielmehr kommen hier grundsätzliche Hemmnisse zum Tragen, die einem eigenständigen ökonomischen Agieren auf der produktionsnahen Führungsposition enge Grenzen setzen - zumindest in den Kernbereichen der Automobilindustrie. Zum einen beschränkt die enge, gegenwärtig eher noch forcierte zeitliche Verkettung der aufeinanderfolgenden Produktionsstufen eine eigenständige Optimierung einzelner Bereiche unterhalb der Center-Ebene weitgehend, soweit damit mehr gemeint ist, als obligatorische Aufgaben wie die Vermeidung von Personalüberhängen, der sparsame Umgang mit Verbrauchsmitteln oder die unter der KVP-Programmatik in den Mit-

telpunkt gerückte inkrementelle Betriebsmitteloptimierung innerhalb des jeweils vorgegebenen Rahmens. Zum anderen treten Meister aber gerade dort, wo dieser letzte Punkt systematisch betrieben wird, zwar als Ansprechpartner, Vor-Ort-Experten, Moderatoren und Einzelfällen auch in beschränktem Rahmen als Entscheidungsträger über die Vergabe entsprechender Gratifikationen auf, in keinem Fall aber als die eigentlichen Träger der Initiative.

Eine besonders spektakuläre Entwicklung der KVP-Aktivitäten verzeichnet eine automatisierte Rumpfmotorenmontage, aus der vor drei Jahren weniger als zehn, im letzten 140 Verbesserungsvorschläge kamen. Für die Bearbeitung der Vorschläge veranschlagt der Meister durchschnittlich drei Stunden pro Fall; sie nehmen damit einen ganz erheblichen Teil seiner Arbeitszeit in Anspruch. Bis zu einem Betrag von DM 500 entscheidet er auch unmittelbar über die fällige Gratifikation. Kontinuierlicher Träger des Prozesses ist aber nicht er, sondern eine Gruppe aus vier oder fünf Mitarbeitern, zu denen noch einmal so viele kommen, die unregelmäßig teilnehmen. Der Meister nimmt regelmäßig, aber nicht ständig Teil; aktuell nur während der Frühschicht. Seine Funktion ist die eines Beraters und Sachbearbeiters, der insbesondere auch für erforderliche Klärungen mit der Instandhaltung zuständig ist. Er ist nicht Träger der Initiative, sondern er wird von der Gruppe gefordert. Und er benennt diesen Tätigkeitsbereich als denjenigen, bei dem er sich eine Bedeutungsabnahme erhofft - nach Beseitigung der Unzulänglichkeiten der noch neuen Anlagen.

Das Beispiel steht für eine allgemeine Tendenz. Die aus den Gruppen kommenden Vorschläge werden aufgenommen, beraten, gefördert; ein eigenständiger Angriff der Meister auf Leistungsreserven der Mannschaften erfolgt aber durchweg nicht. Dies wie die durchaus bescheidenen Ansprüche an mehr Budgetverantwortung stehen typischerweise nicht für eine vermeintliche Angst vor der Verantwortung, sondern für eine bestimmte Sicht von den Voraussetzungen, unter denen diese wahrgenommen wird. Beispielhaft bringt dies ein Meister zum Ausdruck, der geradezu als Prototyp für eine expansiv auf neue Kompetenzen und Zuständigkeiten zugreifende Führungsfigur gelten kann:

"Ich muß meinen Leuten Leine lassen können, damit ich mich auf sie verlassen kann, wenn ich sie brauch'.

Wenn ich dann 120 % haben will, kann ich nicht ständig hundert verlangen."

(2) Personalführung - Aushandlungen oder Anweisungen und Kontrolle

Je weiter Gruppenarbeit bei der Selbstregulation und der Integration von Umfeld- und Steuerungsaufgaben in die Gruppe geht, desto mehr treten beim Meister unmittelbar auf den Produktionsablauf bezogene Eingriffs- und Steuerungskompetenzen zurück, desto mehr tritt die Aufgabe der Sicherung der Kooperation in den Vordergrund. Der Gedanke, der fast die gesamte Meisterdiskussion beherrscht, daß das, was die Gruppe bekommt, zu Lasten des Meisters gehen muß, ist nur in einigen Fällen tatsächlich eingetreten, weil es sich durchaus nicht um ein Nullsummenspiel handelt. Mehr Gruppenautonomie und ein Wechsel von Anweisungen zu Aushandlungen erfordern auf der Seite des Meisters eher mehr personale Autorität und stärkere Präsenz.

Ein Beispiel dafür bietet eine vom Meister einberufenen Besprechung aller Gruppensprecher eines Boxenfeldes. Nach einer Information über die von der Planung fertiggestellten Vorgabezeiten werden diese gemeinsam besprochen. Dabei betont der Meister besonders, daß die Zeiten "gut" seien; man habe dank des Einsatzes eines an der Ermittlung beteiligten Gruppensprechers einen deutliche Zuschlag an "Reservezeiten" erreicht. In der Diskussion um die praktischen Konsequenzen übernimmt für das gesamte weitere Gespräch ein Gruppensprecher die Wort- und informelle Meinungsführerschaft. Er vertritt eine von allen Seiten als besonders gut funktionierend, zugleich aber konfliktfähig eingeschätzte Gruppe, er wirkt "gestanden" und souverän.

In Zukunft sollen statt bisher vierzehn Autos pro Schicht fünfzehn gebaut werden, denn die Zeitaufnahme ergebe 15,4. Um diese Frage entwickelt sich nun eine hartnäckige Auseinandersetzung zwischen dem Gruppensprecher, der unter Berufung auf Betriebsratsauskünfte die Heraufsetzung abzuwehren sucht, und dem Meister, der fünfzehn für ohne weiteres machbar hält und mehrfach damit droht, sonst die Berechtigung der "Reservezeiten" in Frage zu stellen. Zu seinem Kern kommt der Disput, als der Gruppensprecher dem Meister vorhält, tatsächlich gehe es doch um die sechzehn Autos, die anstünden, wenn man jetzt nachgebe. Der Meister bestreitet das vehement, verbürgt sich dafür - "so wahr ich hier hocke" - und betont nachdrücklich sein

Eigeninteresse am Fortbestand der jetzt zu treffenden Festlegung - zunächst ohne Erfolg. Der Knoten wird schließlich dadurch gelöst, daß der Meister den Gruppensprecher direkt anspricht, ihn wiederholt fragt, ob er ihn denn schon jemals angelogen habe und ihn mit großem Nachdruck um sein Vertrauen bittet. Nachdem er ihm noch dessen Wunsch nach einer kurzen Zusammenkunft aller Beschäftigten der Meisterei zu dieser Frage zugesichert hat, nickt der Gruppensprecher. Die Kuh ist - bei allgemeiner Zustimmung - vom Eis.

Getrennte Nachfragen am Folgetag ergeben: Dem Gruppensprecher ging es tatsächlich um die Abwehr der befürchteten sechzehn Autos, mit fünfzehn könne er leben. Er vertraut dem Meister, setzt auf dessen Fairneß und darauf, daß er nur zusage, was er auch halten könne. Der Meister macht seinerseits deutlich, er wisse genau, daß er sich hier keinen Fehler erlauben dürfe; er stütze sich hier auf die Zielvereinbarung mit seinem Vorgesetzten.

Es bedarf also nicht nur effektiver Überzeugungsarbeit in der Situation; vor allem muß der Meister auch als berechenbare und verlässliche Partei Anerkennung finden, die der Gruppe substantiell etwas zu bieten hat, in diesem Fall eine langfristige Zusage über die Leistungsanforderungen. Das ist vor allem dann unverzichtbar, wenn die Meisterei generell auf der Grundlage von Zielvereinbarungen gesteuert werden soll. Bedingung dafür ist zweierlei, wie im vorgestellten, so in allen von uns untersuchten Fällen: die den Meistern jeweils zugeschriebene persönliche Verlässlichkeit, und die Verlässlichkeit der zwischen diesen und ihren Vorgesetzten bestehenden Absprachen. Wenig aussichtsreich erscheinen uns daher Versuche, dies durch Projekte betriebskultureller Gemeinschaftsstiftung (Leitbilder, Commitments) anders zu besetzen oder überflüssig zu machen.

Die Parteienkonstellation in solchen Aushandlungsstrukturen kann durchaus variieren. Im eben gezeigten Beispiel stellt sich der Widerpart, ein allseits anerkannter "gestandener" Gruppensprecher einer "guten" Gruppe, als Adressat der Überzeugungsbemühungen heraus. In der Aushandlung zweier Stellvertreter wurde der Kompromiß geschlossen und beide Seiten, Meister wie Gruppensprecher, werden mit ihrer Person für diesen Kompromiß einstehen. In anderen Fällen sind die Gruppen selbst der Adressat.

Dies ist zum Beispiel in einem Rohbaubereich der Fall. Der Meister hat dort noch in der Anlaufphase von Gruppenarbeit versucht, das "Durchfahren" der Pausen selbst zu organisieren, jedoch mit sehr zweifelhaftem Erfolg: Ein Teil der Belegschaft beharrte auf der Inanspruchnahme der Erholungspause. Heute überlegt die Gruppe selbständig, wie mit spezifischen Leistungsanforderungen umgegangen werden soll. Ihre Entscheidung werden nach anfänglichen Widerständen höherer Vorgesetzter inzwischen auch akzeptiert, weil die Gruppe sich als bereit und in der Lage erwies, die geforderte Stückzahl und Qualität in Eigenregie zu erbringen. Für das Innenverhältnis der Gruppe bedeutete dies, daß sie Leistung auch gegenüber ihren Mitgliedern einfordern muß: An die Stelle von hierarchischer Kontrolle und Druck durch Vorgesetzte tritt nun das Regulativ der Gruppe. *"Der Gruppendruck ist größer als der Druck vom Meister"* (Maschinenführer).

Diese Form eines erweiterten Leistungskompromisses ist an ein enges Netz von zwischen Meister und Gruppe ausgehandelten Spielregeln gebunden. In diesem Sinne ist der unterste Vorgesetzte nicht allein als Vertreter des betrieblichen Leistungsanspruchs zu sehen, er muß auch den mit der Gruppe gefundenen Kompromiß gegenüber der betrieblichen Hierarchie vertreten und durchsetzen. Wie der Meister diesen schwierigen Balanceakt vollführt, wird an einer Situation während seiner Abwesenheit deutlich: In dieser Zeit kam es zu einer akuten Engpaßsituation, als für eines der beiden auf der Anlage montierten Fahrzeugmodelle die erforderlichen Zulieferteile knapp wurden. Die Gruppe schlug vor, fortan nur noch Fahrzeuge des Typs in die Anlage einzuschleusen, für den noch ausreichend Anbauteile zur Verfügung standen. Die zuständigen Bereichsleiter mochten sich mit diesem Vorschlag nicht anfreunden und wollten - trotz des bekannten Risikos - das vorgesehene Modellmix weiterfahren. Diese Rechnung ging dann aber nicht auf. Entmutigt durch die häufigen Produktionsstörungen und verbittert über die Uneinsichtigkeit des Linienmanagements verständigte sich die Gruppe darauf, dem Betrieb nicht - wie bei Stückzahlproblemen normalerweise üblich - in puncto Pausendurchfahren entgegenzukommen, sondern die Anlage abzuschalten und zum Mittagessen zu gehen. Nun sah sich die Gruppe massiven Anfeindungen der mittleren Vorgesetzten ausgesetzt, die im Vorwurf mündeten, daß sie ohne die lenkende Hand des Meisters ein Übermaß von Produktionsstörungen verursache.

Nach seiner Rückkehr sah sich der Meister der massiv vorgetragenen Kritik an seiner Gruppe konfrontiert, sowie mit der Anforderung beider Seiten, eine Verständigung herbeizuführen. Nach mehreren Gesprächen vertrat er die gefundene Linie gegenüber dem zuständigen Bereichsleiter und ermutigte die Gruppe, auch in Zukunft selbständig zu handeln.

Anders liegen die Verhältnisse dort, wo das neue arbeitsorganisatorische Arrangement nicht mit insgesamt erweiterten Selbstregulierungs- und Aushandlungsspielräumen verbunden ist. Im Rahmen unserer Untersuchung betrifft das die Einführung von Gruppenarbeit an eng getakteten, sonst unveränderten Bandmontagen.

In einem untersuchten Motoren-Endmontagebereich haben die Meister knapp ein Jahr nach Einführung der Gruppenarbeit vier wesentliche Kompetenzen verloren: die Arbeitseinteilung, die Urlaubs- und Freischichtenplanung, das Bündeln der Einzelaufgaben zu Arbeitstakten und die Befugnis, je nach anstehender Stückzahl die Bandgeschwindigkeit festzulegen. Der Verlust ist effektiv. Das Band wird - auch nach Vorhaltungen des Meisters - erst dann hochgeschaltet, wenn die Gruppe es für nötig hält; und die Meister müssen sich - so ihre Deutung der Dinge - *"daran gewöhnen, zuzusehen, wie Geld zum Fenster hinaus geschmissen wird"*. Dazu hat beigetragen, daß die Vorgesetzten mit Nachdruck auf der Einhaltung der Gruppenarbeitsvorgaben bestanden und im Zweifelsfall auch in diesem Sinne interveniert haben. Da sich an den Entscheidungsspielräumen hier insgesamt nichts ändert, erweist sich die Abgabe von Meisterfunktionen an die Gruppe als Nullsummenspiel. Die Meister erleiden einen nachdrücklichen und effektiven Einflußverlust, weil bei der funktional weiterhin notwendigen Meisterposition im wesentlichen die Dokumentations- und Feuerwehraufgaben erhalten bleiben.

Der Meister verliert hier, weil die betriebsorganisatorische Restrukturierung und arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht so weit verschränkt sind, daß mit der Funktionsabgabe nach unten die Übernahmen neuer Funktionen einhergeht. Auch den umgekehrten Fall haben wir vorgefunden: Die betriebsorganisatorische Restrukturierung auf der Ebene der Center-Bildung kann - wie am Beispiel des weiter oben vorgestellten internen Zulieferbetriebes illustriert - den arbeitsorganisatorischen Status quo völlig unberührt lassen. Dort hatte sich außer verschärften Anforderungen an die Feuerwehrfunktion des Meisters nichts verändert und auch die geplante Einführung von Gruppenarbeit wird als bloß formaler Vollzug von Unternehmensvorgaben daran nicht rütteln.

Wohlgermerkt: Gerade im Hinblick auf die hier behandelten Konstellationen sind strikte, funktionale Entsprechungen nicht zu haben. Wie keine andere Frage mar-

kiert die nach dem Verhältnis von Selbständigkeit und Kontrolle, Anweisungsbefugnis und Aushandlungszwang umkämpftes, zumindest aber konfliktträchtiges Terrain. Neben einer Meisterei z.B., in der die Mitarbeiter Arbeitseinteilung und Gruppengespräch im großen Ganzen selbst bestimmen und der Meister sich unmittelbarer personenbezogener Kontrollen weitgehend enthält, findet sich in einer Nachbarmeisterei, unter sonst gleichen Rahmenbedingungen, eine vom Meister weitgehend kolonisierte Gruppe und eine engmaschige Verhaltenskontrolle, bei der der Meister selbst vor ausgesprochenen Kleinlichkeiten nicht zurückzuschrecken braucht. Und eine Situation, wie etwa die eingangs beschriebene Besprechungsszene, steht ersichtlich nicht nur für ein stabiles Aushandlungsgleichgewicht, sondern gleichermaßen für das notorische Bestreben des Meisters, dessen Gewichte zu verschieben oder es im Einzelfall auch auf informellem Wege zu unterlaufen. Und selbst die gefestigte Vertrauenskonstellation des zweiten Falls lebt zu einem Gutteil von dem Freiraum, in dem die Meister - bislang jedenfalls - agieren können. Die hier an Beispielen vorgeführten Zusammenhänge verweisen somit, was ihre betrieblichen Bestandsvoraussetzungen angeht, auf entschieden mehr Variable, als wir sie in diesem Zusammenhang aufnehmen können.

Eine dieser Variablen soll hier, ihrer generellen Wirksamkeit wegen, aber noch hervorgehoben werden: der betriebliche Umsetzungsmodus, zugespitzt auf die Frage nach der Bereitschaft oder Fähigkeit des Betriebes, Zeit und Geld in die Umstrukturierung zu investieren. Innovationen wie die Einführung weitreichender Selbststeuerung durch Gruppen, der Übergang vom Anweisungs- und Kontrollmodus zur Aushandlung betrieblicher Zielvorgaben oder die Einführung eines interdisziplinären, produktionsnahen Fach- und Führungsteams setzen einen Entwicklungsspielraum voraus, der sich mit kurzatmigen Effizienznachweisen nicht verträgt.

Zahlreiche Hinweise aus den Betrieben legen gegenwärtig die Vermutung nahe, daß das Schleifen der Hierarchien ins Stocken gerät. Dafür steht zum einen die Beobachtung, daß sich in fast allen Fällen wieder eine neue

Hierarchiestufe zwischen Gruppe und Meister zu entwickeln beginnt. Es werden gewählte Gruppensprecher durch die Meister okkupiert und mehr oder weniger "umgedreht", andernorts werden gewählte Gruppensprecher ganz offiziell durch betrieblich eingesetzte Teamleader verdrängt. Es können sich auch neben den Gruppensprechern wieder inoffizielle oder sogar offizielle Meister-Stellvertreter etablieren. Meist verbinden sich eine fachlich herausgehobene Stellung (Nacharbeit, Maschinenführer usw.) und eine Freistellung von der Produktionsarbeit mit dem Interesse der Meister an verlässlichen Personen, an die sie einen Teil ihrer Aufgaben delegieren können. Der Druck zu kurzfristigen und kostenneutralen Lösungen verstärkt den Druck zu raschen, sicheren Lösungen, wozu eben auch gehört, sich auf Spezialisten zu verlassen und hierarchische Durchsetzungs- und Kontrollmittel zumindest in Reserve zu halten. Mit der Zeit wachsen Möglichkeit und Selbstverständlichkeit solcher Personen, den anderen wenn auch informell Anweisungen zu erteilen. In vielen Fällen muß man geradezu von einem Rückfall in autoritäre Formen der Anweisung berichten. Auch nach oben hin sind übrigens starke Beharrungskräfte gegen Prozesse weiteren Abbaus von Hierarchien oder - je nachdem - Prozesse der Re-Hierarchisierung zu beobachten. Wo die zweiteilige Meisterebene gerade noch geschliffen wurde, beginnt unter dem Druck der Verhältnisse unter der Hand wieder eine Aufgabenteilung zu wachsen, die den ursprünglichen Intentionen der zweiteilige Struktur sehr nahekommt: Ein Meister, der vor Ort agiert, ein Meister, der den Kontakt zum Umfeld koordiniert.

Alles in allem haben wir nur einen Fall gefunden, in dem solche Tendenzen nicht zum Tragen gekommen, entsprechende Bemühungen der Meister effektiv zurückgewiesen worden sind.

In dem Rohbaubereich, der oben als Beispiel für eine stabile Aushandlungsstruktur zwischen Meistern und unmittelbar handlungsfähigen Gruppen präsentiert wurde, gab es anfangs durchaus das Bestreben eines Meisters, "seinen" Vorarbeiter in die Gruppensprecherposition zu hieven. Die Gruppe wählte anders und stellte den Betroffenen vor die Alternative, die Gruppe entweder zu verlassen oder "ins Glied" zurückzutreten. Mittlerweile gilt er als regulär integriert, was er selbst

auch so bestätigt. Auf der anderen Seite wird auch die Gruppensprecherfunktion ausgesprochen klein gehalten, indem Aufgaben wie die Arbeitseinteilung und die Urlaubs- und Freischichtenplanung reihum wahrgenommen oder anderen Gruppenmitgliedern übertragen werden.

In diesem Fall ist die Entwicklung einer neuen Sozialorganisation langfristig und strategisch angelegt. Der Center-Leiter hält der Fertigung bereits über einen längeren Zeitraum den Rücken von kurzfristigen Kostensenkungserwartungen frei. Dies mag damit zusammenhängen, daß er sich mit seinem Center in einem doppelten Dilemma befindet: er muß in vielen Bereichen die Automatisierung schaffen, was vor allem beinhaltet, daß auch eine große Zahl angelernter Kräfte den Sprung zu facharbeiterähnlichen Tätigkeiten bewältigen haben; und er muß den Weg aus der Sackgasse einer überkomplexen, nicht mehr effektiv beherrschbaren Steuerungstechnik finden; eine Aufgabe, die auf arbeitskraftorientierte Lösungen verweist. Daß dies mit Qualifizierung einhergehen muß und daß unter beiden Aspekten Gruppenarbeit langfristig ein Produktivitätsversprechen beinhaltet, gilt dem Management hier als sicher. In Montageprojekten hat hingegen die modische Neigung, im Hinblick auf kurzfristige Einsparungsziele Benchmarking-Studien zu treiben, dazu geführt, daß restriktivere Formen der Gruppenarbeit als "one best way" breite Anerkennung finden.

(3) Bereichsempiriker oder Betriebsexperte

Wir haben uns bisher auf Veränderungen und Akzentverschiebungen bezogen, die sich als Konsequenz betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung bei der Kernfunktion der Meistertätigkeit ergeben, also auf Charakter und Reichweite der selbständigen Bereichverantwortung und die Gewährleistung der bereichsbezogenen Sozialintegration. Zu diesen Veränderungen kommt nun - größtenteils durch sie ermöglicht - die Anlagerung zusätzlicher Aufgaben und Zuständigkeiten, die teils völlig neu entstehen, teils von anderswo in der Hierarchie übernommen werden.

Neu entstanden sind in erster Linie die mit den neuen Formen des Qualitätsmanagements verbundenen umfassenden Dokumentationsverpflichtungen. Sie erhöhen durchweg die Bürolastigkeit der Meistertätigkeit und sind - zusammen mit der Ausweitung dezentraler EDV-Eingaben und der damit verbundenen Übernahme ehemaliger Werkschreibertätigkeiten - ein verbreiteter Anlaß für die schleichende Restitution der Vorarbeiterwirtschaft. Wichtiger für die Neuprofilierung der Meisterposition sind freilich jene neuen Aufgaben, die auf Veränderungen in der Betriebshierarchie und im Verhältnis zwischen direkten und indirekten Bereichen zurückgehen. Mehr Einbeziehung in Planung und Planungsaufgaben steht als Topos für diesen Aspekt der Aufgabenerweiterung.

Lange Zeit firmierte darunter eine eher rituelle Einbeziehung, die auf eine bloße Zunahme von Informationsveranstaltungen mit Vorgesetzten oder Planern hinauslief. Dabei konnten allenfalls punktuelle Einwände zu Einzelaspekten von Entscheidungen erhoben werden, die im Prinzip bereits gefallen waren; von kontinuierlichem, wirksamem Einfluß auf diese Planungen selbst konnte nicht die Rede sein. Die Stunde der Meister schlug beim Neuanlauf und beschränkte sich darauf.

Gemessen daran verbuchen die Meister in diesem Punkt heute selbst dort Zugewinne, wo - wie in der oben bereits angesprochenen Motorenendmontage - die Produktionsabläufe weitgehend routinisiert sind und das arbeitsorganisatorische Neuarrangement unmittelbar eindeutig zu Lasten der Meister geht. Kamen sie im Hinblick auf Aspekte der Fertigungsgerechtigkeit früher erst dann zum Zuge, wenn das Produkt in Serie ging, die Fertigungslinie stand und die in beide eingebauten Unzuträglichkeiten irgendwie aufgefangen werden mußten, so können und sollen sie ihre Fertigungserfahrung beim Entwurf neuer Teile und der Planung neuer Linien heute bereits frühzeitig einbringen - eine Entwicklung, die angesichts der traditionell geradezu sprichwörtlichen Abgehobenheit der Planer von den Meistern als bedeutender Einschnitt gewertet wird.

Entschieden weiter reicht die neue Planungskompetenz der Meister dort, wo die Tendenz zum Tragen kommt, Typenwechsel nicht mehr über den Umbau vorhandener Produktionslinien bzw. über den Einbau neuer Segmente

in bestehende Fabriken zu bewerkstelligen, sondern sie jeweils mit dem Aufbau neuer Werksteile zu verbinden.

In dem bereits erwähnten Rohbau-Center beschränkte sich die Einbeziehung der Meisterebene zunächst auf die Hereinnahme eines besonders exponierten Meisters in ein Planungsteam, das eigentlich weniger zu planen, als vielmehr anderweitig erstellte Planungen zu beurteilen hatte. Denn die eigentliche Planung hatten Werk- und Center-Leitung an eine Fremdfirma vergeben; eine Maßnahme, mit der ein radikaler Umbruch eingeleitet werden sollte, nachdem der Kostenvergleich mit dem Rohbau der Weltmarktkonkurrenz verheerende Ergebnisse gebracht hatte.

Den Ausgangspunkt für eine verstärkte Einflußnahme von Meistern bildete hier erst die Kritik an den von der Fremdfirma vorgelegten Planungen. Der im Planungsteam vertretene Meister, der auch vorher schon als grundsätzlicher Kritiker der gängigen Praxis aufgetreten war, zunächst die Produktionstechnik und in deren Rahmen erst die passende Arbeitsorganisation zu planen, trat als Wortführer einer von ihm initiierten Gruppe von Meistern mit dem Angebot an die Center-Leitung heran, eine Alternativplanung vorzulegen, die die - für ausgesprochen hart angesehenen - betrieblichen Kostenvorgaben gleichfalls erfüllen und besser auf die Bedingungen von Gruppenarbeit abgestellt sein würde.

Die Center-Leitung griff dieses Angebot auf, räumte die entsprechenden Zeiten ein und übernahm das Ergebnis schließlich weitgehend in das schließliche Konzept. Die Meister für die neue Fabrik werden in erster Linie aus dem Kreis derjenigen rekrutiert, die an der Alternativplanung teilgenommen und damit offenbar die vom derzeitigen Planungs- und zukünftigen Fabrikleiter geforderte Voraussetzung erfüllt haben: *"Das müssen Leute sein, die bereit sind, auch in diesen Gruppenarbeitsstrukturen zu denken und zu arbeiten. Die Leute müssen bereit sein, neue Wege zu gehen."*

Vergleichbar liegt der Fall bei der Instandhaltungsentwicklung für ein Motoren-Center, das für den Anlauf einer neuen Typenreihe neu aufgebaut wird. Einzelne Instandhaltungsmeister, darunter der seiner unternehmerischen Aktivitäten wegen bereits weiter oben vorgestellte Herr Zweitausend, hatten das Gespräch mit für das neue Werk vorgesehenen Instandhaltungsleiter gesucht, um die von ihnen äußerst skeptisch beurteilte Generallinie einer sehr weitgehenden Instandhaltungsintegration in die Produktionsteams im Detail zu diskutieren. Auslöser für diese Initiative war das Bewußtsein, daß es bei der Personalrekrutierung jeden "erwischen" könne. Deshalb habe man *"den Spieß rumgedreht"*, die eigenen Befürchtungen artikuliert und deutlich gemacht, was man sich selbst an Entwicklungsperspektiven vorstellen könne. Ergebnis dieser Gespräche, an denen sich

im weiteren auch der Aufbauprojekt- und künftige Werkleiter beteiligte, war eine weitgehende Konkretisierung des zuvor eher vagen Instandhaltungskonzepts und die Aufforderung des Werkleiters, sich en bloc für das neue Werk zu bewerben, um den Aufbau der Instandhaltung selbst zu übernehmen. Realisiert wurde schließlich eine Zwischenlösung: Ein Team, das jeweils zur Hälfte an diesen Diskussionen beteiligten und aus dem Meisterreservoir der Instandhaltung neu ernannten Meistern besteht, ging ins neue Werk; die übrigen nutzten ihre Verhandlungsposition, um eigene Entwicklungsperspektiven im Herkunftsbereich durchzusetzen. Die im vorletzten Abschnitt vorgestellte Bildung übergreifender Spezialistenteams hat somit in diesem Beratungs- und Aushandlungsprozeß eine ihrer Wurzeln.

Was sich an diesen beiden Beispielen als Ausfluß spezifischer betrieblicher Voraussetzungen und individueller Initiative darstellt, verdichtet sich allerdings zu einer allgemeineren Tendenz. Die Entwicklung geht dahin, häufigere Typenwechsel mit einer Art betrieblicher 3-, 4- oder 5-Felderwirtschaft zu verbinden, für eine neue Typenreihe jeweils neue, spezielle Fabriken aufzubauen, die künftig dort einzusetzenden Meister bereits in die entsprechenden Aufbauteams einzubeziehen und sie damit frühzeitig an Konzept und Aufbau zu beteiligen.

Damit verschieben sich auch die Anforderungen an die Meister und die Grundlagen der Meisterposition. Die in einem gegebenen betrieblichen Umfeld erworbene Betriebsempirie zählt längerfristig nur mehr insoweit, als aus ihr Schlußfolgerungen für künftige Produktionsabläufe gezogen und diese vorab in die Konzipierung bzw. den Aufbau neuer Produktionslinien und Produktionsstätten eingebracht werden können, einschließlich der Auswahl der benötigten Belegschaften. Neben das empirische Generalistentum, das im gegebenen Umfeld zu Ad-hoc-Entscheidungen "aus dem Bauch heraus" befähigt, und das nach unserer Auffassung weiterhin unabdingbar bleibt, tritt ein abstraktionsfähiges Betriebs-expertentum, das - teils betrieblich genutzt, teils abgeblockt - sicherlich auch vorher schon bei vielen Meistern vorhanden war und ist. Nunmehr wird es aber offiziellisiert und zum integralen Bestandteil der Meisterposition, damit aber auch zur unabdingbaren Voraussetzung dafür befördert, diese zu bekleiden. Nunmehr betrieblich anerkannt, ist oder wird es ein wesentliches Moment jener

betrieblichen "Hausmacht", auf die der Meister im Hinblick auf die Verlässlichkeit seiner Verhandlungsposition für seine Untergebenen auch gegenüber betrieblich höheren Instanzen angewiesen ist. Die höhere Gewichtung abstrakter, transferierbarer Analyse- und Problemlösefähigkeit gegenüber konkret aufgebauter Betriebsempirie steht offenkundig auch hinter der allgemeinen Tendenz, die abgeschlossene Meisterausbildung als formale Mindestvoraussetzung für das Bekleiden der unteren Führungsposition obligatorisch zu machen.

Wesentlicher Bestandteil des sich hier neu abzeichnenden Anforderungsprofils ist über die angesprochenen Akzentverschiebungen hinaus die Fähigkeit, mit den vergleichsweise rabiaten Anforderungs- und Tempowechseln umzugehen, die mit dem Wechsel zwischen Werksneuaufbau und Normalbetrieb regelmäßig verbunden sein werden, zumal es sich dabei um gleitende Übergänge handelt, die unterschiedlichen Anforderungen also gleichzeitig auftreten. In der gegenwärtigen "Pilotphase" sind es vor allem junge, "hungrige" Meister, die für solche Aufgaben rekrutiert werden bzw. sich darum bewerben. Die Aufgabe, dieses Anforderungsprofil in längerfristige Berufsverlaufsmuster zu überführen ist mit dem Stichwort "horizontale Karrieren" sicherlich mehr als Problem benannt denn bereits gelöst.

(4) Der Meister und seine Fachberater - Ansätze einer kollektiven Bereichsführung?

Dezentralisierung der indirekten Funktionen umfaßt nun erstens Bewegungen, bisher indirekte Funktionen im Zuge der Aufgabenintegration wieder der ausführenden Arbeit zuzuordnen. Es handelt sich also um ein Abgeben von Funktionen oder in einigen Fällen auch von Personal an die Produktion, was durchaus auch eine Neuordnung der zentralen Abteilungen zur Konsequenz haben kann. Zweitens beobachten wir weitergehende Versuche, die funktionale Gliederung der tayloristischen Organisation durch eine Prozeßorientierung zu ersetzen. In dieser betriebsorganisatorischen Dezentralisierung steht

die Neukombination der Fachfunktionen im Vordergrund. In welcher Weise dies geschickterweise erfolgen soll, scheint aber weitgehend unklar zu sein. In der Regel werden beide Reorganisationsbewegungen miteinander verschränkt, dabei ist die Verbindung der betriebsorganisatorischen Bemühungen mit einer arbeitsorganisatorischen Strategie keineswegs streng.

Das Ziel, fachlich versierte Unterstützungsleistungen an die Produktion anzulagern, ist mit einer Umkehrung der betrieblichen Wertschätzung und Entscheidungsrichtung verbunden: Die Produktion soll künftig den Einsatz der Dienstleister bestimmen. Hier sind noch viele Fragen weitgehend ungeklärt und sie stellen sich erst jetzt: Wie wird die fachliche Exzellenz der Einzelkinder aufrechterhalten und der Informationsfluß innerhalb einer Fachdisziplin organisiert? Welches Verhältnis entwickelt sich zwischen dem Team und der ausführenden Ebene? Welche Rolle spielt der Meister gegenüber den Dienstleistern? Wem sind die Dienstleister unterstellt? Experimente herrschen hier vor.

Ein Konzept, das eine gewisse Verbreitung angenommen hat, ist die Bildung von produktionsnahen Dienstleistungsteams.

In einem Center, in dem flächendeckend Gruppenarbeit realisiert wurde, ist ein Bereich als Pilotbereich ausgewählt worden, um eine neue Form der Zuordnung der Fachfunktionen zur Montage zu erproben. Unter der disziplinarischen Verantwortung des Bereichsleiters der Montage wurden verschiedene Sachbearbeiter in einem Bürocontainer an den Produktionsabschnitten angesiedelt, für den sie zuständig sind. Sie entstammen den Fachabteilungen: Qualitätssicherung, Logistik, Planung, Werksservice, Personalwesen. Dahinter steht die Idee, alles, was für die Produktion notwendig ist, an einem Ort zusammenzuführen, um Entscheidungen und das Einleiten von Maßnahmen zu beschleunigen und an den Erfordernissen der Fertigung auszurichten.

Erste Bewertungen dieses Teams ergeben ein differenziertes Bild: Gemessen an betrieblichen Kennziffern (Störzahlen, Unfallzahlen) ist die Einrichtung ein Erfolg. Die unterschiedlichen Parteien bewerten das Projekt aber sehr unterschiedlich, worin sich auch die betriebspolitische Auseinandersetzung um die betriebsorganisatorische Reorganisation spiegelt. Die Fachbereiche, die die Sachbearbeiter abgeben mußten, urteilen

meist kritisch. Sicher spielen Statusfragen eine Rolle; so sollen Bereichsleiter geäußert haben, mit Sachbearbeitern nicht das Büro teilen zu wollen. Als gewichtiges Argument wird - bestätigt auch andere Parteien - ins Feld geführt, daß der Kontakt der Sachbearbeiter zur Heimatbasis problematisch geworden sei; sie seien nun "Einzelkinder". Auch im Dienstleistungsteam wird das Projekt durchaus selbstkritisch beurteilt, was ganz stark mit den veränderten Kooperationsbeziehungen zusammenhängt und der Notwendigkeit neue Routinen aufzubauen, was eben nicht ohne erhebliche Konflikte zu haben sei.

Für die betroffenen Meister ist klar, daß ihre Situation sich insgesamt deutlich verbessert hat. "Ich brauch einen kompetenten Ansprechpartner, der mir hilft." Genau den haben sie nun bekommen. Sie betonen, daß sie jetzt die Dienstleister "am Ärmel zupfen" und in die Fertigung mitnehmen können, daß die Wege kürzer geworden sind, früher trennende Grenzen durchlässig wurden. Ihre Kritik richtet sich nun auf den zu starken Einfluß des Bereichsleiters in diesem Team, der ihnen die Sachbearbeiter immer mal wieder entzieht, um Präsentationsunterlagen fürs Management zu erstellen oder ähnliches. Daher ihre Perspektive, die Dienstleister (Planer, Logistiker) direkt beim Meister anzusiedeln, statt beim Bereichsleiter. Dies würde die Vor-Ort-Präsenz des Meisters stärken. Ein Meister formuliert dezidiert, daß er sich so eine Unterstützung seiner Coach-Rolle vorstellt. Für ihn ist übrigens klar, daß er durchaus in der Lage sei, die Sachbearbeiter als Meister auch zu führen. Wieweit dieses Dienstleistungsteam für Bereichsleiter oder Meister die Grundlage für eine Unternehmerrolle im Bereich bilden kann, wird aufgrund der Restriktionen durch die Einbindung in den Montagefluß sehr skeptisch beurteilt.

Auch wenn dieses Beispiel auf Gruppenarbeit aufsetzt, einen zwingenden Zusammenhang gibt es nicht: Mit oder ohne Gruppenarbeit; ein solches Team stellt dem Meister Fachfunktionen zur Verfügung, auf die er schneller als zuvor zugreifen kann und welches neuartige Kooperationsbeziehungen zwischen den beteiligten Parteien ermöglicht.

Als allgemeiner Zug unter den an betrieblicher Umstrukturierung irgendwie engagierten Meistern kann das an diesem Beispiel zutage getretene Interesse angesehen werden, sich von bürokratischen Hemmnissen freizumachen, den direkten Weg zu den Fachfunktionen zu suchen und ihre eigenen Handlungsspielräume zu erweitern. Wenn sie sogar im Zuge eines Neuaufbaus die

Möglichkeit bekommen, Einfluß auf ihr zukünftiges Arbeitsfeld zu gewinnen, dann suchen sie sich daraus ergebende Gestaltungsspielräume in der Regel auch zu nutzen.

Demgegenüber illustriert das folgende Beispiel eine Situation, in der die betriebliche Gestaltung der Einführung von Gruppenarbeit eine solche Entfaltung der Rolle des allein passiv betroffenen Meisters nicht zuließ, obwohl sich ohne Zweifel seine Situation wesentlich verändert hat.

In einem Bereich der mechanischen Fertigung wurde Gruppenarbeit eingeführt. Dies war jedoch von einer scharfen Konzeption der Kostensenkung begleitet, die aufgrund einer glaubwürdigen Auslagerungsdrohung durchgesetzt werden konnte. Die Abteilung hat im Zuge der Reorganisation spürbar Personal abgegeben. Hierarchieabbau hieß hier, daß die Abschaffung einer zweiteiligen Meisterstruktur in etwa auch zu einer Halbierung der Meisterstellen führte. Von der auf Aufgabenintegration und wenn auch auf begrenzte Selbstorganisation setzenden arbeitsorganisatorischen Veränderung wurde die Meisterposition bemerkenswerterweise kaum berührt. Dies lag daran, daß die Meister mit traditionellen Aufgaben völlig überlastet waren und daher den ihnen zugedachten Part bei Gruppenarbeit nicht spielen konnten. Den Gruppen war es angesichts des gleichzeitig mit der Aufgabenintegration erfolgenden Personalabbaus ihrerseits nicht möglich, relevante Aufgaben des Meisters zu übernehmen; über die Regelung der Personaleinteilung und der planbaren Abwesenheit kamen sie kaum hinaus. Selbst der ehemalige Einrichter, der in der Gruppe als fachlich herausgehobener Spezialist agierte, war diesbezüglich kaum anprechbar, da er stark in die Optimierung eingebunden wurde.

Für die Meisterposition bedeutete diese Konstellation eine prekäre Aufladung ihrer Feuerwehrfunktion ohne weitergehende Handlungsspielräume. In diesem Sinne wirkte auch die Strategie des Abteilungsleiters, zur Absicherung der Produktivitätsziele Spezialisten seines Vertrauens mit der Optimierung des Bereiches zu beauftragen. Neben den Meistern entstand so ein Expertenteam, das aus Bereichsleiter, Betriebsingenieur, Arbeitswirtschaftler, Technischem Sachbearbeiter aber teilweise auch fachlich exponierten Beschäftigten gebildet wurde, das die Aufgabe der Optimierung der Fertigung übernahm und dezidiert quer zur funktionalen Gliederung liegen sollte. Die Idee dabei war, die wertschöpfende Gruppe mit einem Kranz an Sonderfunktionen zu umgeben. Die unter enormer Anspannung stehende Gruppe sollte Produktivitätspotentiale anzeigen, die dann von diesem Expertenteam realisiert werden

sollte. Nebenbei bemerkt bedeutet in diesem Fall die Ausgrenzung der Meister nicht, auf deren spezifisches Erfahrungswissen und bereichsspezifisches Know-How zu verzichten: Der ehemalige herausgehobene Werkmeister wurde als technischer Sachbearbeiter in dieses Team aufgenommen, hat im Zuge dessen jegliche Linienverantwortung allerdings abgegeben.

Es ist also auch eine Lösung der Zuordnung von Fachfunktionen zur Produktion möglich, die den Meister umgeht, obwohl Gruppenarbeit realisiert worden ist. In gewisser Weise schlägt hier die Politik durch, eine kurzfristige massive Kostensenkung zu realisieren und durch Spezialisten abzusichern. Der Meister steht am Rande dieses Geschehens und muß sich mit der Verdichtung und Prekarisierung seiner traditionellen Rolle bescheiden. Er befindet sich unter diesem Aspekt in einer ähnlichen Situation wie der bereits erwähnte Meister im Fall des unternehmensinternen Zulieferers.

Unserem Eindruck nach spielt für den Charakter der Dienstleistungsteams weniger eine Rolle, welche Funktionen gebündelt werden, als die Positionierung dieses Teams gegenüber den unterschiedlichen Parteien. Während der letzte Fall eine Konstellation beschreibt, in der das Expertenteam der Fertigung als höhere Gewalt gegenübertritt, agieren die Dienstleistungsteams ausdrücklich im Auftrage der Fertigung und es entwickeln sich trotz vieler Reibungen im Detail eher horizontale Formen der Kooperation. In dieser Variante stellt ein solches Team eine Ressource dar, die sowohl einem starken, aufgewerteten Meister als auch einem Coach beigeordnet werden kann. Die Verknüpfung zur arbeitsorganisatorischen Strategie ist ebenso lose: Ob der Meister auf der Grundlage einer weitgehend selbstorganisierenden Gruppe oder auf einer Vorarbeiterwirtschaft steht, hinsichtlich der Dienstleistungsteams ist beides vorstellbar.

Für die Unterschiede der Gestaltungsvarianten sind nicht nur die unterschiedlichen Bedarfe der jeweiligen Bereiche verantwortlich zu machen; vielmehr kommen hier auch betriebspolitische Macht- und Einflußverhältnisse nachhaltig zum Tragen. Weil sich bei einer solchen Umstrukturierung gegen die bisher mächtigen Fachbe-

reiche frontal wenig erreichen, dominiert in der Automobilindustrie gegenwärtig nicht der große Wurf, sondern eine Taktik von Vorstoßen und Zurückweichen. Weiter vorgeprescht wird innerhalb gewachsener Strukturen typischerweise bei Pilotvorhaben. Weiter gehen die Betriebe dann beim Neuaufbau von Produktionslinien. Dort scheinen betriebsorganisatorische Experimente geradezu die Regel zu bilden.

Von dem Gedanken, daß nach der Einführung von Gruppenarbeit auf dem Shop-floor nun auch die Realisierung einer kollektiven Führung eines Bereichs auf der Tagesordnung stehen könnte, mußten wir uns jedoch verabschieden. Zeigen sowohl die zögernden Umsetzungen bei der Unterstellung von Fachfunktionen unter Linienvorgesetzte (nicht zu sprechen von Meistern), als auch die wenig ausgreifenden Planungen in der Automobilindustrie ein ausgesprochenes Beharrungsvermögen der gewachsenen Sozialorganisation. Das Bild, das uns ein Abteilungsleiter zeichnete, daß zwischen der Center-Leitung und den Mannschaften eines Tages ein hierarchiefreies Team agieren könnte, liegt noch sehr weit in der Zukunft.

Resümee

Bei ihren betriebs- und arbeitsorganisatorischen Restrukturierungsbestrebungen halten die Automobilbetriebe an der Meisterposition als der produktionsnahen Führungsposition fest. Diese bleibt in ihrem Kern erhalten: der an Sozialprofil und Berufsbiographie des aufgestiegenen Facharbeiters zurückgebundene Kompetenz, auf der Grundlage persönlicher Einschätzungen und eigenverantwortlicher Entscheidungen die funktionalen, organisatorischen und sozialen Vermittlungsleistungen zu erbringen, die für einen reibungslosen Betriebsablauf erforderlich sind, und die sich nicht auf technischem oder bürokratischem Wege bewältigen lassen. Das gilt auch dort, wo mit der Wahl neuer, funktional-versachlicht klingender Bezeichnungen ein konsequenter Bruch mit der alten Meisterraura angezeigt werden soll. Dem entspricht, daß das Personal auch in diesen Fällen kon-

sequent aus der Reservoir der Meister oder Meisterbriefinhaber rekrutiert wird. Die Konsequenz allerdings, mit der der entsprechende Aufstieg heute an den Meisterbrief gebunden wird, markiert einen wirklichen Traditionsbruch. Die Karriere des "ernannten" Meisters, der ohne Zertifikat, allein aufgrund seiner langjährigen betrieblichen Erfahrung schließlich Meister wurde, gehört definitiv der Vergangenheit an.

Die Kehrseite dieser grundlegenden funktionalen Kontinuität bildet die weitreichende Veränderung der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Bedingungen, unter denen sich die Meisterposition zu einem konkreten Bündel von Aufgaben und Anforderungen verdichtet. Die Meisterposition muß - entweder vorausschauend und planmäßig, oder inkrementell auf auftretende Probleme reagierend - in diese neuen Bedingungen eingepaßt werden. Nicht jede Veränderung, die sich dabei ergibt hat eine stabile, kohärente Meisterposition zum Ergebnis. Wo etwa die internen Zulieferer direkt unter Kosten- und Terminkonkurrenz der externen gesetzt werden, kann es schlicht zu drastisch verschärften Anforderungen an das alltägliche Krisenmanagement kommen, ohne daß dies durch Entlastung an anderer Stelle aufgewogen würde. Auf andere Weise prekär wird die Meisterposition dort, wo die Abgabe arbeitsorganisatorischer Regelungs- und Anweisungskompetenzen darauf hinausläuft, die Meistertätigkeit um ihre Personalführungsfunktion zu bringen. Kommt es im einen Fall zu notorischer Überforderung der Positionsinhaber, so im anderen zu einem schmerzlich empfundenen Statusverlust, der allenfalls resignierend hingenommen oder aber unterschwellig bekämpft wird, auf jeden Fall aber das Engagement für die eigene Restzuständigkeit nachhaltig mindert. In beiden Fällen ist der Meister notwendig, das angebotene Funktions- und Rollenprofil aber prekär.

Wo betriebs- und arbeitsorganisatorische Reorganisationsziele und die Ansprüche an die Meisterposition aufeinander abgestimmt verfolgt werden, kommt es zu einer Anlagerung neuer Aufgaben und Zuständigkeiten an eine durch arbeitsorganisatorische Dezentralisierung

in ihren Kompetenzen veränderte Meisterposition. Das heißt, die Neuanlagerung von Zuständigkeiten fügt sich nur dort in eine kohärente Position und führt nicht zu schlichter Überforderung, wo arbeitsorganisatorische Veränderungen entsprechende Freiräume schaffen. Dabei ist es nicht - das sollte an der problematischen Form der Entlastung deutlich werden - mit der bloßen Wegnahme arbeitsorganisatorischer Befugnisse getan, durch die dann Raum für die Auffüllung mit anderweitigen Aufgaben geschaffen würde. Beide Seiten der Meister-tätigkeit müssen ausbalanciert werden, um eine stimmige Position begründen zu können.

Insofern handelt es sich bei der Neuanlagerung nicht nur um die mehr oder weniger mechanische Umverteilung von Zuständigkeiten, sondern auch um eine teilweise Neufundierung der Personalführung als Kernelement der Meisterposition. Ein vordergründiger Einflußverlust durch die Abgabe alltäglicher Feuerwehrfunktionen und Weisungsbefugnisse wird aufgewogen durch die Anerkennung als Betriebsexperte, dessen Kompetenzen für die kontinuierliche Optimierung wie für die längerfristige-strategische Entwicklung des Betriebes gebraucht werden. Diese Anerkennung begründet Einfluß und Durchsetzungsmöglichkeiten nach oben, und diese wiederum bilden eine wesentliche Voraussetzung dafür, daß der Meister als verlässlicher Aushandlungskontrahent bei Beschäftigten Anerkennung findet, die in erster Linie durch Überzeugung geführt werden müssen. Neben Eigenengagement, Leistungsorientierung und Belastbarkeit, die sich in der Bewältigung einer Meisterausbildung dokumentieren, ist die Stärkung des über das Alltagsgeschäft hinausweisenden Expertenprofils der Meisters ein wesentlicher Grund dafür, daß der Meisterbrief heute eine unabdingbare Voraussetzung für das Bekleiden dieser Funktion darstellt.

Was hier als vergleichsweise gradliniger Zusammenhang gefaßt wird, unterliegt - das belegen die vorgestellten Beispiele - in der betrieblichen Wirklichkeit einer Vielzahl von Brechungen. Was vom vorläufigen Ende her als unter funktionalen Gesichtspunkten mehr oder weniger gelungenes arbeitsorganisatorisches Modernisie-

rungsarrangement beschrieben und diskutiert werden kann, resultiert in aller Regel aus einer Mehrzahl von Kräften, die auf verschiedenen Ebenen und in verschiedene Richtungen wirksam sind, und unter denen das betriebliche Restrukturierungsstreben nur einen Vektor bildet, wenn auch sicherlich einen von ganz besonderer Bedeutung. Am Beispiel des Instandhaltungsmeisters, der mit seinem betrieblichen Angebotsmanagement als "Unternehmer im Unternehmen" ausgesprochen modern daherkommt, haben wir bereits auf eine traditionelle arbeitsorganisatorische Grundlage hingewiesen. Mehr noch: Die Profilierung der Instandhaltung als angebotsfähiger Dienstleistungs- und Spezialistenbereich dient wesentlich auch dazu, gegenüber Instandhaltungs-integrations- und Auslagerungsvorstellungen betrieblicher Modernisierungskonzepte den Wert einer eigenständigen Instandhaltung herauszustreichen und den traditionellen Status der Instandhalter zu verteidigen. Entsprechend beruhen die als relativ stabil charakterisierten Aushandlungskonstellationen zwischen selbstbewußten Gruppen bzw. Gruppensprechern und als verlässlich anerkannten Meistern nicht allein auf der Verinnerlichung der neuen arbeitspolitischen Normen. Gleichermäßen gilt, daß leistungsstarke und zugleich widerspenstige Arbeitergruppen für den als Vermittler anerkannten Meister eine Machtgrundlage gegenüber seinen Vorgesetzten darstellen. Für's erste "gelungene" Modernisierungskonstellationen gründen somit regelmäßig darauf, daß sie auch für die "alten" Konfliktgegenstände Macht, Status, Anerkennung eine wie immer vorläufige Lösung bieten.

Konflikte solcher Art schlagen sich sicherlich auch in der von uns hervorgehobenen, allgemein verbreiteten Tendenz nieder, Reste der alten Vorarbeiterwirtschaft in neuem Gewande weiterbestehen zu lassen oder - bezeichnender noch - sie gegen die ausdrücklichen arbeitsorganisatorischen Konzepte der Betriebe Zug um Zug durchzusetzen, zunächst faktisch und informell, schließlich aber auch offiziell anerkannt. Dabei gilt es neben Meistern auch diejenigen Beschäftigten als Triebkräfte im Blick zu behalten, denen sich auf diesem Wege Aufstiegsmöglichkeiten eröffnen. Wir haben

diese Entwicklung drüberhinaus allgemein mit der verbreiteten betrieblichen Praxis in Zusammenhang gebracht, weitgehende betriebs- und arbeitsorganisatorische Restrukturierungsprojekte unter kurzfristige Stückzahl- und Kostenziele zu setzen, also die Investitionen an Zeit und Geld zu vermeiden, die in Umstellungsphasen unausweichlich sind. Dies provoziert bei den Meistern als den Ergebnisverantwortlichen die Neigung, die kollektiven Lernkurven unter kurzfristigen Effizienzgesichtspunkten kurzzuschließen und den offiziellen Selbstregulations- und Aushandlungsbeziehungen eine zweite Ebene selektiv hierarchischer Steuerungsmittel mehr oder weniger akzentuiert zu unterlegen. Das geschieht unabhängig von der Haltung der Meister zu neuen Formen der Arbeitsorganisation und findet auch dort statt, wo Meister sich auch in der Praxis stark für selbstregulative Formen der Gruppenarbeit engagieren. Wo dieses Engagement bzw. die angestrebten Gestaltungsziele durch den Außendruck nicht faktisch gegenstandslos werden, entstehen Gemengelagen von hierarchischen und selbstregulativen Momenten in der Arbeitsorganisation. Ruft man sich in diesem Zusammenhang nochmals die bereits zitierte Feststellung ins Gedächtnis, das eine Transformation unabhängig von der (Nicht)Erreichung der ursprünglichen Ziele auch dann abgeschlossen ist, wenn irgend eine stabile soziale Konfiguration sich herausgebildet hat, dann ist der Gedanke nicht von der Hand zu weisen, daß solche "unreinen" Konstellationen am Ende in der Breite stilbildend werden könnten.

Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1992): Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: *Angewandte Arbeitswissenschaft*, 18. Jg, Heft 134, S. 32-56.
- Antoni, C. H. (1994): Betriebliche Führungsstruktur im Wandel - Zur Rolle und Funktion von Meistern und Gruppensprechern im Rahmen von Gruppenarbeit. In: Antoni, C. H. (Hrsg.): *Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven*. Beltz, Psychologie Verlags Union. Weinheim, S. 115-138.
- Bahrdt, H. P. (1958): *Industriebürokratie*, Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart.
- Deutschmann, Ch.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 24. Jg, Heft 6, S. 436-450.
- Drexel, I. (1994): Gesellschaftliche Qualifikationstypen - Historisches Relikt oder notwendige Struktur. In: dies. (Hrsg.): *Jenseits von Individualisierung und Angleichung*. Campus Verlag. Frankfurt/New York.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann, Ch. (1994): *Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*, Eigendruck. Tübingen.
- Fischer, Joachim (1993): *Der Meister. Ein Arbeitertypus zwischen Erosion und Stabilisierung*, Campus Verlag. Frankfurt/New York
- Kädtler, J.; Behrens, M.; Hardwig, T. (1996): Strukturwandel der Industrie und Neubestimmung der Position des Industriemeisters. In: *Forschungsverbund "Meister und mittleres Management": Zwischenbericht aus dem Forschungsvorhaben "Untersuchung zur Rolle des mittleren/unteren Produktionsmanagements (Industriemeister/Fachexperten) in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten"*, HDZ der RWTH. Aachen.
- Springer, R. (1984): Strukturwandel von Meisterfunktionen. Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus. In: *WSI-Mitteilungen*, 37. Jg, Heft 9, S. 545-550.
- Sundhaussen, H. (1995): Die "Transformation" Osteuropas in historischer Perspektive oder: Wie groß ist der Handlungsspielraum einer Gesellschaft? In: Wollmann, H.; Wiesenthal, H.; Bömker, F. (Hrsg.): *Leviathan Sonderheft 15: Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs*, Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Weltz, F. (1964): *Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Eine industriesoziologische Untersuchung der Situation und Vorstellungen von Meistern und Steigern*, Ferdinand Enke Verlag. Stuttgart.