

## Der Meister: ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung

Fischer, Joachim

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Fischer, J. (1993). *Der Meister: ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung*. (Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). Frankfurt am Main: Campus Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67921>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Joachim Fischer

# Der Meister

Ein Arbeitstypus zwischen  
Erosion und Stabilisierung

Campus Verlag  
Frankfurt / New York

# Der Meister

Veröffentlichungen aus dem  
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.  
ISF München



Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Fischer, Joachim:**

Der Meister : ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung / Joachim Fischer. - Frankfurt/Main ; New York : Campus Verlag, 1993

(Veröffentlichungen aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München)

ISBN 3-593-34867-5

Die Veröffentlichungen werden herausgegeben vom Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München.

Copyright © 1993 bei ISF, München.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne Zustimmung des Instituts ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Vertrieb: Campus Verlag, Heerstraße 149, 60488 Frankfurt.

Druck und Bindung: Druckerei Novotny, Starnberg.

Printed in Germany.

Das Erscheinen dieses Buches gibt mir Anlaß, verschiedenen Personen und Institutionen zu danken: Inhaltliche und motivationale Unterstützung habe ich insbesondere von Ingrid Drexel, Ursula Schumm-Garling und Thomas Malsch erfahren.

Die Endkorrektur und die buchtechnische Fertigstellung des Manuskripts verdanke ich Christa Hahlweg. Das ISF München schließlich hat einen beträchtlichen Teil der Texterstellungs- und Druckkosten übernommen.

Cottbus, im Sommer 1993

Joachim Fischer



# Inhalt

Verzeichnis der Tabellen	5
--------------------------	---

## Teil A

### Der Meister in der Krise?

Vorbemerkung	11
1. Die Meisterkrise: Realität oder Fiktion?	13
2. Die soziale Reproduktion von Qualifikationstypen - ein systematischer Zugang zur Beantwortung der Fragestellung	18
3. Der Meister als spezifischer Arbeitstypus	32
4. Die Meisterkrise - aktuell	40
5. Dimensionen der Analyse, Materialbasis und Aufbau der Arbeit	45

## Teil B

### Funktions- und Machtverlust des Meisters als Resultat traditioneller technisch-organisatorischer Rationalisierung

Vorbemerkung	49
1. Mechanisierungsgrad und Autoritätsform	55
2. Vom Meisterbetrieb zum Stabsstellenbetrieb - Machtverlust durch Stabsorganisation	91
3. EDV-gestützte Systeme der Fertigungssteuerung und Machtverlust der Meister	106
4. Der Meister im Kräftefeld zwischen Prozeßbeherrschung durch das Management und Autonomiestreben der Arbeiter	124
5. Zusammenfassung: Gemeinsames und Unterschiedliches in den verschiedenen Meister-Studien	148



## Teil C

### Funktions- und Machtverlust des Meisters auch als Resultat neuer Formen der Rationalisierung?

Einleitung	177
1. Die Neuverteilung von Meister-Kompetenzen im Zuge der Humanisierung der Arbeit und die Folgen der Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen für den Meister	189
2. Neue Arbeitsstrukturen und der Wandel von Führungsfunktionen - Das Beispiel der Bekleidungsindustrie	220

## Teil D

### Die Erosion des Arbeitskrafttypus "Meister" als Folge von Verdrängung, Angebotsüberschuß und Nachwuchsmangel

1. Die soziale Reproduktion von Qualifikationstypen - auch ein Problem des Angebots von Arbeitskraft	319
2. Der Meister: Gefährdet durch Substitutionskonkurrenz und Verdrängung?	325
3. Die Folgen des Meister-Vorrats: Unterwertiger Einsatz und Attraktivitätsverfall der Meisterfortbildung	340
4. Die Erosion der Facharbeit und der fehlende Meisternachwuchs	418
5. Ein kurzes Resümee: Erosionserscheinungen und Gegen-tendenzen	423

Literatur	429
-----------	-----

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. München	438
---	-----

## Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	Flexibilitätsmerkmale und Gruppenstrukturen	289
Tab. 2:	Flexibilitätsindikatoren (Qualifikation; Formen- und Variantenvielfalt) und Gruppenstrukturen - Näherinnen	291
Tab. 3:	Strukturmuster	292
Tab. 4:	Arbeitsteilung, Planungschancen und Gruppenstrukturen (Mehrfachnennungen)	296
Tab. 5:	Relative Autonomie, Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und Gruppenstrukturen	296
Tab. 6:	Funktionsschwerpunkte in verschiedenen Gruppenstrukturen	298
Tab. 7:	Ausgewählte Funktionsschwerpunkte und Gruppenstrukturen	300
Tab. 8:	Angemessenheit oder Unangemessenheit des praktizierten Lohnfindungsverfahrens	306
Tab. 9:	Änderungsbedürftige Aspekte des Lohnfindungsverfahrens	306
Tab. 10:	Weniger änderungsbedürftige Aspekte der Lohnfindung	307
Tab. 11:	Lohnfindungsverfahren im Urteil der Gruppenleiter/-innen	308
Tab. 12:	Erwerbstätige Ingenieure (Kennziffer 60) nach Schulabschluß	326
Tab. 13:	Erwerbstätige Ingenieure nach berufsbildendem oder Hochschulabschluß	327
Tab. 14:	Die Entwicklung der Zahl der bestandenen Diplomprüfungen in den Ingenieurwissenschaften (1975-1990)	328
Tab. 15:	Indexzahlen (1975 = 100) zur Entwicklung der Zahl der Studienanfänger, der Studenten und der Diplomprüfungen in den Ingenieurwissenschaften (1975-1990)	329

Tab. 16:	Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister nach Schulabschluß	344
Tab. 17:	Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister (Kennziffer 629) nach berufsbildendem oder Hochschulabschluß	345
Tab. 18:	Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister nach berufsbildendem Abschluß	346
Tab. 19:	Erwerbstätige Meister nach Art der Meisterqualifikation (1979)	347
Tab. 20:	Erwerbstätige Meister nach Art der Meisterqualifikation (1986)	348
Tab. 21:	Meister nach Schulabschluß	349
Tab. 22:	Der Wandel des Qualifikationsbedarfs bis zum Jahre 2000 - Veränderung 1982/2000	350
Tab. 23:	Erwerbstätige Meister nach Wirtschaftsbereichen (1979 und 1986)	352
Tab. 24:	Erwerbstätige Meister nach Wirtschaftszweigen (1986)	353
Tab. 25:	Erwerbsberufe (= Berufe, in denen die Meister tätig sind) - (1986)	354
Tab. 26:	Betriebsabteilungen, in denen Meister tätig sind (Mehrfachnennungen) - (1986)	354
Tab. 27:	Industrie- und Werkmeister nach der überwiegend ausgeübten Tätigkeit (1987 und 1989)	355
Tab. 28:	Altersstruktur erwerbstätiger Meister (1979)	355
Tab. 29:	Altersstruktur erwerbstätiger Meister (1986)	356
Tab. 30:	Altersstruktur der Industrie- und Werkmeister im Vergleich zu Technikern, Ingenieuren und allen Erwerbstätigen (1989)	356
Tab. 31:	Teilnehmer an Meisterprüfungen	358
Tab. 32:	Bestandene Meisterprüfungen	359
Tab. 33:	Bestandene Meisterprüfungen (Indexwerte; 1977 = 100)	360
Tab. 34:	Bestandene Meisterprüfungen - Anteile in %	360

Tab. 35:	Nur Industriemeister, geprüfte und sonstige	362
Tab. 36:	Die fünf quantitativ bedeutendsten Industrie- meisterprüfungen	363
Tab. 37:	Die zehn quantitativ bedeutendsten Handwerks- meisterprüfungen	364
Tab. 38:	Austritte aus Maßnahmen zur Aufstiegsfortbildung - Industriemeister/in	366
Tab. 39:	Austritte aus Maßnahmen zur Aufstiegsfortbildung - Handwerksmeister/in	367
Tab. 40:	Austritte - Schulungsziel Meister/in erreicht	368
Tab. 41:	Zum Vergleich: Austritte aus Maßnahmen zur Auf- stiegsfortbildung - Techniker/in	369
Tab. 42:	Austritte (Schulungsziel erreicht) - Durchschnitte in verschiedenen Phasen	370
Tab. 43:	Abhängig erwerbstätige Meister nach der derzeitigen Stellung im Beruf (1979)	372
Tab. 44:	Berufliche Stellung von Meistern (1979 - ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige)	373
Tab. 45:	Meister nach Art der Erwerbstätigkeit (1979)	373
Tab. 46:	Berufliche Stellung von Meistern (1986)	374
Tab. 47:	Berufliche Stellung von Meistern (1986 - ohne Selbständige)	375
Tab. 48:	Meister (ohne Statusmeister) nach der Stellung im Beruf (1979 und 1986)	376
Tab. 49:	Erwerbstätige Industrie- und Werkmeister nach der Stellung im Beruf	377
Tab. 50:	Betriebe mit Meister-Vorrat	379
Tab. 51:	Betriebe mit Meister-Vorrat und Förderung der Mei- ster-Fortbildung	381
Tab. 52:	Zur Bedeutung der Meister in sechs Untersuchungs- betrieben	384



# Teil A

## Der Meister in der Krise?



## Vorbemerkung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Meister, genauer: mit dem Meister im Industriebetrieb. Anknüpfend an die Tradition industriesoziologischer Meister-Studien und speziell an die dort behandelte Thematik der "Meisterkrise" wird erstens nach Ursachen und Entwicklungen gefragt, die die Existenz dieser Figur gefährden. Gibt es eine **Erosion** des Meisters? Und wenn ja, warum und inwiefern? Der Meister stellt ja einen spezifischen Typus von Arbeitskraft dar, ohne den man sich - bislang zumindest - industrielle Produktion im deutschsprachigen Raum schlechterdings kaum vorstellen kann. Wäre der Meister als tragendes Element der industriellen Arbeitsorganisation existentiell bedroht - wovon manch' düstere Diagnose kündigt -, so stünde offenbar mehr auf dem Spiel als das bloße Verschwinden eines überlebten Berufs. Gefährdet bzw. überlebt wäre vielmehr vielleicht ein ganzes System von Herrschaft im Industriebetrieb.

Nun hat der Meister aber mehrfach schon Krisen durchgestanden, auch dies läßt sich industriesoziologischen Untersuchungen entnehmen; er erfreut sich sozusagen immer noch bester Gesundheit, so daß die Frage nach den Bedingungen und Tendenzen seiner **Stabilisierung** nicht minder berechtigt erscheint als die nach seiner Erosion. Zweitens also soll hier untersucht werden, was ihn denn am Leben erhält, welche Gründe dafür sprechen, daß der Meister ein stabiles Element industrieller Produktionssysteme bleibt.

Das Spannungsverhältnis von Wandel und Kontinuität, das es näher auszuleuchten gilt, betrifft aber nicht nur den Arbeitskrafttypus Meister, sondern auch ein spezifisches System von Herrschaft im kapitalistischen Industriebetrieb, dessen wesentlicher Bestandteil eben dieser Meister ist. Dieses System betrieblicher Herrschaft verbindet eine nach scheinbar funktionalen Kriterien sich tendenziell immer stärker differenzierende hierarchische Organisation mit einem Modus der alltäglichen Herrschaftsausübung, der auf persönliche Anweisung und personale Kontrolle abstellt. Der Meister ist der klassische untere Vorgesetzte im arbeitsteilig und hierarchisch organisierten Industriebetrieb, hervorgegangen allerdings aus dem traditionell ganzheitlich strukturierten **Handwerk**. Diese Kombination moder-



ner und traditioneller Elemente - so scheint es - lebt in ihm als Agenten betrieblicher Herrschaft fort.

So wie die Krise des Meisters immer auch ein Ausdruck der **Krise bestimmter Herrschaftsformen** ist, so signalisiert umgekehrt seine unangefochtene Position die Stabilität dieser Formen.

# 1. Die Meisterkrise: Realität oder Fiktion?

(1) Unter dem Stichwort "Meisterkrise" kommt immer einmal wieder eine Diskussion auf, in der Probleme der Qualifikation und der Funktion des Meisters angesprochen und als existenzgefährdende Erscheinungen gedeutet werden. Vorrangig werden diese Probleme bzw. Krisenphänomene als Folge betrieblicher Rationalisierung dargestellt und in der Perspektive eines Funktionsverlusts des Meisters thematisiert. Die Rede ist aber auch von Qualifikationsdefiziten und Überforderung.

Die Meisterkrise - so scheint es - ist so etwas wie ein "Dauerbrenner" in der industriesoziologischen Diskussion: Irgendwie befindet sich der Meister immer gerade in einer Krise, wenn Industriesoziologen ihm in empirischen Untersuchungen zu Leibe rücken. Unvermeidlich ereilt ihn dieses Schicksal daher auch im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien. "Mit PPS und CIM zum **Ende der Meisterwirtschaft?**" lautete die Frage, mit der vor nicht allzu langer Zeit Gewerkschaftsvertreter auf einer Bundesfachtagung des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) erschreckt wurden (Manske 1987, S. 33; Hervorh. JF). Merkwürdigerweise gibt es aber neben dem Bedrohlichen auch immer wieder Tröstliches zu vermelden. Ein "**Comeback**" des Meisters wird nämlich trotz PPS (= Produktionsplanung und -steuerung) und CIM (= Computer Integrated Manufacturing) ebensosehr für möglich gehalten (Mickler 1983, S. 340).

Da ähnlich widersprüchliche Aussagen die industriesoziologische Meisterdiskussion seit jeher durchziehen, könnte man denken, daß der Meister zwar immer wieder in die Krise gerät, aber auch immer wieder aus ihr herauskommt. Ja, man könnte sogar vermuten, daß es sich bei der Meisterkrise um eine Art industriesoziologischen Spuk handelt, der in der Wirklichkeit des Betriebs zwar kaum eine Basis hat, aber trotzdem mehr oder minder regelmäßig die Gemüter beunruhigt. Ist die Meisterkrise also nur ein Phantom der Industriesoziologie?

Daß immer wieder eine akute oder eine heraufziehende "Meisterkrise" beschworen wird, könnte ein Indiz dafür sein, daß latent vorhandene, aber keinesfalls fundamentale Probleme zu gegebener Zeit - oder auch nur zu-

fällig - zur "Krise" stilisiert werden. Schließlich ist bislang noch jede industriesoziologische Untersuchung, die sich der Meister annahm, auf schwierige oder Umbruchsituationen gestoßen, in die die Meister geraten sind: Sei es, daß sie überkommenen Vorstellungen von Autorität und Disziplin anhängen, sei es, daß ihnen Kompetenzen und Anweisungsrechte entzogen werden, oder sei es, daß ihnen bei der Besetzung bestimmter Positionen Ingenieure vorgezogen werden o.ä. Vielleicht also haben wir es bei den Krisendiagnosen nur um übertriebene Dramatisierungen von Einzelproblemen zu tun?

Ein solcher - gar nicht einmal unplausibler - Eindruck drängt sich auf, wenn man z.B. einer aktuellen Verlautbarung des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) folgt. Dort kann man lesen: "Die Industriemeisterqualifikation ist ein Eckpfeiler in der Industrieorganisation der deutschen Wirtschaft" (DIHT 1986, S. 9). Und: "Die Industriemeister gehören zum festen Bestandteil der technischen Führungskräfte im Unternehmen aller Größenordnungen" (ebd., S. 10). Dementsprechend sei auch der Bedarf der Unternehmen an Industriemeistern ungebrochen. Gerade angesichts der großen Aufregung um die neuen Technologien und ihre Effekte auf Beschäftigung und Qualifikation, also trotz eines - wie es in dem entsprechenden Text heißt - "veränderten betrieblichen Umfeldes", soll gelten: "Die Funktion des Meisters hat sich im Laufe der Jahrzehnte im Kern nur unwesentlich verändert" (ebd., S. 13).

Auch wenn man wahrscheinlich trefflich darüber streiten könnte, worin denn nun der "Kern" der Meisterfunktion besteht - und darauf wird man zurückkommen müssen -, ist diese Aussage aus berufenem Munde doch von bestechender Eindeutigkeit. Und auch wenn man vielleicht beschönigende Auslassungen von interessierter Seite ebensowenig für bare Münze nehmen sollte wie die Cassandra-Rufe der Industriesoziologen, so läßt sich doch festhalten, daß der Meister in der Tat ein recht widerstandsfähiges und zählebiges Exemplar darstellt. Es wäre sicher überzogen, Krisenphänomene mit leichter Hand zu Phantomen zu erklären, aber daß der Meister ja wirklich verschiedene Umbruchphasen relativ unbeschadet überstanden hat, spricht schon für eine gewisse **innere Stabilität** dieses Arbeitstypus.

Allerdings lassen sich die empirisch-historischen Ausprägungen der Meisterkrise ebensogut als **langsam sich vollziehender Verfallsprozeß** des

Meisters deuten (vgl. z.B. Schlottmann u.a. o.J., S. 13 ff.): Aus dem zünftigen Handwerksmeister entwickelt sich zunächst der Werkmeister. Der Werkmeister als Stellvertreter des Unternehmers, ausgestattet mit frühkapitalistisch anmutenden Attributen eines Alleinherrschers in der Werkstatt, muß bald dem Meister im technisierten und rationalisierten Betrieb Platz machen. So entsteht der Industriemeister. Dieser Typus des Industriemeisters wiederum wird langsam bereinigt um zünftlerische und handwerkliche Traditionen, und er verliert auch seinen Statthalter-Status. Als Industriemeister gewinnt er zunächst ein eigenes Profil und etabliert sich. Betriebliche Rationalisierungsprozesse untergraben allerdings weiterhin seine Stellung. Daß aktuell also wieder das Wort vom "Ende der Meisterwirtschaft" (Mickler 1983) die Runde macht, könnte durchaus als Indiz für einen historisch fortschreitenden Prozeß seines langsamen Verschwindens interpretiert werden. Ist der Meister also bald eine überlebte Figur?

Die so zugespitzte Frage sollte nicht nur als dramaturgischer Kniff gelesen werden, sondern kann mit Blick auf die oben skizzierte Entwicklungslinie als berechtigte und begründete Problemstellung betrachtet werden. Es kann schlechterdings nicht bestritten werden, daß der moderne Industriemeister gegenüber dem selbständigen Handwerksmeister oder im Vergleich zum traditionellen, z.T. genuine Unternehmerfunktionen wahrnehmenden Werkmeister Funktions- und Statusverluste erlitten hat. In dieser auf **lange Fristen** abgestellten historischen Perspektive erscheint die Interpretation als Niedergang zweifellos angemessen.

Stellt man indes auf **relativ kürzere Fristen** bei der historischen Betrachtung ab und fragt - wie es hier geschehen soll - nach der Entwicklung des Meisters im kapitalistischen Industriebetrieb, so kann man den Referenzrahmen "vorindustrielles Handwerk" getrost links liegen lassen. Man muß sich vielmehr auf einen schon entwickelten, historisch-spezifischen Typus des Meisters im Industriebetrieb beziehen.

(2) Der Meister ist im deutschsprachigen Raum traditionellerweise eine spezifische und historisch geformte Figur. Das Profil dieses Meisters ist einmal geprägt durch seine Entstehung aus dem zünftlerischen **Handwerk**. Der Meister schleppt von daher eine ganze Reihe von Konnotationen mit sich herum: Er gilt auf seinem Gebiet als der exzellente Fachmann; er bildet den qualifizierten Nachwuchs aus und - wenn man so sagen darf -

"reproduziert damit seine Gattung"; er ist in der Lage, einen gesamten Produktionsprozeß - natürlich auf kleinem Maßstab - selbständig zu organisieren und zu leiten; er hat die Berechtigung, ein Gewerbe zu führen und kennt sich daher auch mit der betriebswirtschaftlichen Seite des Produktionsprozesses aus; er stellt - last but not least - nicht nur technisch-fachlich eine Autorität dar, sondern in gewisser Weise auch "menschlich". Das Profil des Meisters ist zudem durch die Tradition des **Werkmeisters** geprägt, der in seinen frühen "Ausführungen" ein Quasi-Unternehmer, ein Zwischenmeister oder mindestens der Stellvertreter des Unternehmers in der Sphäre der Produktion war. Mit dieser Figur verbinden sich an das Zeitalter des Frühkapitalismus gemahnende Assoziationen wie praktisch uneingeschränkte Machtfülle und Willkür des Meisters, kasernenmäßige Disziplin der industriellen Produktion, Kontrolle und Schikane, im günstigen Fall: patriarchalische Herrschaft. Und nicht zuletzt gehört zum Profil des Industriemeisters, daß er ein **Aufsteiger** ist, also der (Fach-)Arbeiterschaft entstammt. Vor diesem Hintergrund hat die klassenanalytisch inspirierte Industriesoziologie z.T. darüber gerätselt, ob er denn nun - als Teil des produktiven Gesamtarbeiters - noch ein ordentliches Mitglied der Arbeiterklasse oder schon als in die Mittelklasse abgedriftet einzurangieren sei. Als profilprägendes Charakteristikum jedenfalls ist dieses Moment - der Meister, ein ehemaliger Arbeiter - noch höchst lebendig.

Fragt man also nach dem möglichen Verschwinden des Meisters aus der Landschaft der gesellschaftlichen Arbeit z.B. in der Bundesrepublik, so muß man sich auf diesen **spezifischen** Typus von Arbeitskraft beziehen. Seine Identifikation als bloß historische Ausprägung eines unteren Vorgesetzten im kapitalistischen Industriebetrieb bleibt demgegenüber zwar abstrakt immer richtig, aber historisch-empirisch zugleich auch völlig unzureichend.

(3) Die oben mehr kursorisch zusammengetragenen Momente der "Physiognomie" des Meisters sind indes keine zufälligen. Der Meister als Arbeitskrafttypus verfügt vielmehr über eine Reihe unverwechselbarer Charakteristika, die ganz wesentlich durch sein spezifisches "Reproduktionsverlaufsmuster" (Drexel 1989, S. 305) bestimmt sind. Aus der Perspektive des Meisters als eines "gesellschaftlichen Qualifikationstyps" (ebd., S. 303) stellen sich die Fragen nach der Meisterkrise bzw. der Erosion des Meisters einerseits, nach der Stabilität und Stabilisierung dieser

Arbeitskraftkategorie andererseits als Fragen nach der Kontinuität oder Diskontinuität seines spezifischen Musters des Reproduktionsverlaufs.

Da das Konzept der Reproduktion von gesellschaftlichen Qualifikationstypen m.E. einen systematischen Zugang zur Beantwortung der Fragestellungen dieser Arbeit zu eröffnen vermag, sei es im folgenden etwas ausführlicher dargelegt.

## 2. Die soziale Reproduktion von Qualifikationstypen - ein systematischer Zugang zur Beantwortung der Fragestellung

(1) Die Gesamtheit der in modernen, industriell-kapitalistischen Gesellschaften genutzten Arbeitskraft, der gesellschaftliche Gesamtarbeiter, weist eine bestimmte, strukturierte Gliederung auf. Diese Gliederung der in der Gesellschaft verfügbaren und genutzten Arbeitskraft zeichnet sich trotz einer auf den ersten Blick unübersichtlichen Vielfalt von Arbeitsprozessen, Tätigkeiten und Qualifikationsanforderungen durch eine im Grunde relativ geringe Variationsbreite aus. Natürlich findet man eine Vielzahl von Berufen und Tätigkeitsbezeichnungen, aber diese lassen sich zu einer überschaubaren und begrenzten Anzahl von Arbeitskräftekategorien (bzw. -typen) aggregieren. In bundesdeutschen Betrieben des Bereichs der materiellen Produktion z.B. strukturiert sich das Personal im wesentlichen in drei Arbeitergruppen (Ungelernte, Angelernte, Facharbeiter) sowie in Meister, Techniker und Ingenieure, die Technischen Angestellten also. Qualifikationen, verstanden als "historisch verfestigte Muster an Arbeitsbefähigungen, Verhaltensorientierungen und Verhaltenspotentialen" (Lutz, Kammerer 1975, S. 18), erfahren offenbar eine **institutionelle Verfestigung**; die Gliederung der Arbeitskräfte unterliegt einer gesellschaftlichen **Standardisierung**.

Das theoretische Konzept, an das hier angeknüpft werden soll, geht von zwei zentralen Begriffen und damit bezeichneten Sachverhalten aus: "Als **Qualifikationstypen** werden bestimmte gesellschaftliche Schneidungen des Gesamtarbeiters bezeichnet, also gesellschaftlich standardisierte Bündel von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (z.B. Facharbeiter, Ingenieur usw.). Jedem Qualifikationstyp ist ein jeweils ganz spezifisches, gesellschaftlich relativ stark standardisiertes **Muster des Erwerbsverlaufs** zugeordnet, d.h. ein ganz bestimmtes Verlaufsmuster der Qualifikations- und Lohnentwicklung, der Entwicklung von Beschäftigungssicherheit bzw. Wiederbeschäftigungschancen, der Entwicklung von Belastung und Verschleiß sowie von Absicherung gegen die Folgen dieser und anderer Risiken des Erwerbslebens" (Drexel 1985, S. 60; Hervorh. JF).

Empirisch beobachtete Arbeitskräftekategorien lassen sich zurückführen auf strukturierte Syndrome von jeweils bestimmten Qualifikationen. In diesem Sinn bildet ein gesellschaftlicher Qualifikationstypus den "strukturellen Kern" einer Arbeitskräftekategorie (vgl. Drexel 1989, S. 303). "Jeder Qualifikationstyp verfügt über ein spezifisches Verlaufsmuster der Reproduktion seiner Arbeitskraft: Eine typische Sequenz von Herkunft aus einem bestimmten Sozialmilieu, bestimmten Bildungs- und Ausbildungsgängen, ein charakteristisches Muster der zwischenbetrieblichen Mobilität sowie vor allem eine standardisierte innerbetriebliche Arbeitsplatz- und Lohnkarriere, mit der jeweils spezifische Verläufe von Weiterqualifizierung bzw. Entlernung, von Belastung und Verschleiß und schließlich von Wiederausgliederung aus Betrieb und Erwerbstätigkeit verbunden sind" (ebd., S. 305). Mit "Reproduktionsverlaufsmuster" wird somit der (dynamische) Prozeß der Erzeugung und Erhaltung von (spezifischer) Arbeitskraft bezeichnet.

(2) Ein **gesellschaftlicher Qualifikationstyp** ist zunächst konstituiert durch ein spezifisches Mischungsverhältnis von Qualifikationselementen. Er integriert verschiedene Fähigkeiten und Potentiale, um sowohl den - selbst widersprüchlichen - Anforderungen des Produktionsprozesses als auch denen der Reproduktion der Arbeitskraft entsprechen zu können. Ein Qualifikationstyp umfaßt also arbeitsprozessual bezogene Qualifikationselemente ebenso wie solche, die es dem personellen Träger der Qualifikation gestatten, seine Arbeitskraft zu verkaufen und zu verwerten (vgl. Asendorf-Krings u.a. 1976, S. 207 ff.). Verschiedene Qualifikationstypen mit je unterschiedlichen Mischungen von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnissen und Verhaltenspotentialen bilden im Betrieb dann die Grundlage für ein arbeitsteilig und kooperativ gestaltetes Produktionssystem.

Der Begriff "Qualifikationstypus" nimmt eine ganze Reihe von Bestimmungen der Kategorie "Beruf" in sich auf, ist aber auf einer abstrakteren Ebene angesiedelt. Diese begriffliche Differenzierung sei kurz erläutert: **Berufe** sind nach Lutz "Strukturen von Arbeitsvermögen verhältnismäßig hoher Dauerhaftigkeit und Allgemeinheit, die eine Schlüsselstellung nicht nur im Arbeitsmarktprozeß, sondern auch in der Orientierung von Bildungsprozessen, in der Steuerung des Bildungsverhaltens und in der Rekrutierungs- wie Einsatzpolitik von Betrieben einnehmen" (Lutz 1974, S. 31). Die Beruflichkeit **industrieller** Qualifikationen zeichne sich - im Un-



terschied zu ständischen Berufen - dabei gerade dadurch aus, daß sie ein bestimmtes Maß an Qualifikationspotential impliziert; das berufsspezifische Arbeitsvermögen stelle sich dar als "Problemlösungsfähigkeit mit wechselnder, aber insgesamt hoher Anpassungsfähigkeit an spezifische Arbeitsprobleme. ... Die Ausbildung zu einem bestimmten Beruf hat, um ausreichende Allgemeinheit von Verwertungs- und Verwendungschancen zu garantieren, nicht nur ein bestimmtes fertiges Arbeitsvermögen zu erzeugen, sondern auch die Fähigkeit zu vermitteln, einen allgemeinen Satz von Kenntnissen, Fertigkeiten und Verhaltensorientierungen auf im Zeitablauf und von Betrieb zu Betrieb wechselnde konkrete Arbeitssituationen anzuwenden" (ebd., S. 32).

Von Beck und anderen werden Berufe definiert als "relativ tätigkeitsunabhängige, gleichwohl tätigkeitsbezogene Zusammensetzungen und Abgrenzungen von spezialisierten, standardisierten und institutionell fixierten Mustern von Arbeitskraft, die unter anderem als Ware am Arbeitsmarkt gehandelt und gegen Bezahlung in fremdbestimmten, kooperativ-betrieblich organisierten Arbeits- und Produktionszusammenhängen eingesetzt werden" (Beck u.a. 1980, S. 20). Berufe stellen demzufolge eine Form der subjektbezogenen Organisation der Arbeit, einen spezifischen Modus der Zuteilung von Teilarbeiten zu arbeitenden Personen dar (vgl. ebd., S. 25). In ähnlicher Weise sprechen Lutz und Kammerer von der bestimmten Qualifikation als einer "Bedingung individueller Lebensgestaltung wie Teil einer auf sozialer Ungleichheit gegründeten, aber legitimierbaren gesellschaftlichen Struktur" (Lutz, Kammerer 1975, S. 18). Die Schneidung von Berufen läßt sich nach Beck u.a. aus der "Wirksamkeit sozial ungleicher Besitz-, Fähigkeits- und Macht- bzw. Interessenstrukturen (plausibel und durch historische Erscheinungen belegbar) herleiten" (Beck u.a. 1980, S. 56). Der Hinweis auf die historische Dimension unterstreicht, daß Berufsdifferenzierung als "Fortsetzung ständischer Differenzierung" (ebd., S. 62) angesehen werden kann, als Ausdruck sozialer Ungleichheit unter historisch-spezifischen Bedingungen der Lohnarbeit.

Beck u.a. machen nun ganz zu Recht darauf aufmerksam, daß mit dem Begriff des Qualifikationstyps auf die nähere Bestimmung der konkret-inhaltlichen Erfordernisse eines spezifischen Ausschnitts gesellschaftlicher Arbeit bzw. auf die "Feingliederung" der inhaltlichen Gebrauchswertseite der Arbeit und der ihr entsprechenden personenbezogenen Feingliederung verzichtet wird (vgl. ebd., S. 18). Der Meister der Fachrichtung Me-

tall wäre demnach ein Beruf, der Meister ein Qualifikationstypus. Daß es Sinn macht, von Qualifikationstypen im Unterschied zu Berufen zu reden, hat m.E. zwei Gründe:

(a) In dynamischer Perspektive können Erwerbsverläufe und Reproduktionsverläufe von Qualifikationstypen in systematischer Weise auseinanderfallen; dies ist z.B. bei den klassischen Angelernten der Fall. Früher waren es die gelernten Bäcker, die die Angelernten-"Ochsentour" im Chemiebetrieb absolviert haben, heute sind es die Kraftfahrzeug-Mechaniker. Der Wechsel vom handwerklichen Kleinbetrieb in den auf Angelerntenarbeit ausgerichteten Großbetrieb der Prozeßindustrie vermag zu illustrieren, daß die Fixierung auf den Beruf in Gefahr steht, die Konstitutionsprozesse von Qualifikationen zu vereinseitigen und zu verkürzen. Haller verwendet daher z.B. auch den Begriff Bildungssystem, um die formalen Institutionen der schulischen Aus- und Weiterbildung zu bezeichnen, den Begriff "Qualifizierungssystem", um darauf hinzuweisen, daß im Schulsystem "durchaus nur ein Teil der im Beschäftigungssystem relevanten Qualifikationen vermittelt wird" (Haller 1989, S. 31). In diesem Sinne konstituiert das Durchlaufen verschiedener Phasen und Institutionen des "Qualifizierungssystems" einen Qualifikationstyp. Die scheinbar umständlicheren, abstrakten und ungebräuchlichen Begriffe treffen also in diesen Fällen die Sachverhalte besser.

(b) Von besonderer Bedeutung ist m.E. aber, daß für verschiedene Berufe relativ gut vergleichbare Muster sowohl der Kombination bzw. der Mischung von Qualifikationselementen als auch der Erwerbsverläufe feststellbar sind. Insofern ist es auch durchaus angemessen, von "dem Facharbeiter", "dem Meister" usw. zu sprechen. Den Typus des langjährig Angelernten findet man ja nicht nur in der Eisen- und Stahlindustrie, sondern auch in Chemiebetrieben, in der Glasindustrie etc.; auf den Typus der Akkordarbeiterin in hochtaylorisierten Produktionsprozessen, die nach einigen Jahren Erwerbstätigkeit wieder "aussteigt" und sich Familie und Kindern zuwendet, traf (und trifft) man nicht nur in der Bekleidungsindustrie, sondern auch in der Elektroindustrie etc. Die Erwerbsverlaufsmuster diverser Arbeitskräftekategorien weisen sehr ähnliche Charakteristika auf, die sich daher mit einigem Recht zu solchen des Facharbeiters, der Sekretärin usw. zusammenfassen lassen.

Natürlich kommt ein solches Konzept nicht ohne ein gewisses Maß an Gewaltsamkeit und an Ignoranz gegenüber in anderen Kontexten wichtigen Differenzierungen aus. Hier wird aber gerade darauf abgestellt, den **Branchen und Berufe transzendierenden Charakter der Standardisierung** hervorzuheben.

Drexel macht darauf aufmerksam und unterstreicht damit die - notgedrungen - **historische Spezifität** des Ansatzes: "Solche grob standardisierten Muster des Erwerbsverlaufs und die darin implizierten Reproduktionsverlaufsstrukturen haben sich in der BRD insbesondere seit dem Zweiten Weltkrieg zunehmend verfestigt; nicht nur in Großbetrieben, wenn auch natürlich hier besonders deutlich ausgeprägt" (Drexel 1985, S. 61). Natürlich frage sich, ob diese "merkwürdige Strukturierung des Prozesses der Reproduktion von Arbeitskraft" (ebd.) auch Krisen und Umbruchsituationen unbeschadet überstehen wird; es sei aber zu vermuten, "daß sie sich zwar in ihren konkreten Formen verändert, aber **als solche** doch **dauerhaft** existiert" (ebd.; Hervorh. JF). In seinem Bezug auf historisch-spezifische Reproduktionsverlaufsstrukturen sei das Konzept aber "natürlich historisch (und auf jeweilige nationale Gesellschaften) begrenzt" (ebd., S. 69).

(3) Die Vermutung der prinzipiellen Dauerhaftigkeit solcher oder ähnlicher Strukturierung des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters gründet vor allem auf der **hohen Funktionalität** solcher Muster sowohl in betrieblicher wie in gesellschaftlicher als auch in individueller Perspektive. Qualifikationstypen, verstanden als Bündel von Qualifikationselementen, stellen in dieser funktionalen Perspektive

- Strukturelemente der betrieblichen (und gesamtgesellschaftlichen) Arbeitsteilung;
- Orientierungspunkte institutionalisierter Ausbildungsgänge;
- Code-Symbole für die Definition von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt;

- Zielpunkte und Prägeformen individueller Ausbildungs- und Sozialisationsprozesse

dar.<sup>1</sup>

(4) **Betriebe** sind auf eine einigermaßen gesicherte und zugleich ökonomische Versorgung mit spezifisch zugeschnittener Arbeitskraft angewiesen. In ihrer Personalpolitik orientieren sie sich nicht auf irgendwelche singulären Qualifikationserfordernisse und Einzelelemente von Tätigkeiten, sondern auf schon in Personen und deren Qualifikationsprofil gebündelte Fertigkeiten, Kenntnisse etc. "Betriebliche Qualifikationspolitik ist zentral orientiert nicht an spezifischen Einzelqualifikationen (Qualifikationsmomenten im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten), sondern an einigen wenigen gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen (z.B. Facharbeiter, qualifizierte Angelernte, weibliche Büroangestellte usw.) und an den darauf ausgerichteten, gesellschaftlich standardisierten Formen der Qualifikationsvermittlung" (Drexel 1982, S. 248).

Ja, die je gesellschaftlich standardisierten Schneidungen von Qualifikationen werden selbst wieder zur Voraussetzung des betrieblich initiierten technisch-organisatorischen Strukturwandels. Lutz erläutert dies z.B. in seinen Ausführungen zur "gesellschaftlichen und politischen Funktion von Beruf": "Solche in 'Berufen' verfestigte, in großen Mengen und in relativ hoher Gleichartigkeit verfügbaren Qualifikationen mit großer, keine besonderen Aktivitäten und Aufwendungen der Betriebe erfordernder Anpassungs-, Lern- und Entwicklungsfähigkeit stellen dann auch in der bisherigen Entwicklung vieler industrieller Gesellschaften ganz offenkundig Elemente dar, auf die sich Betriebe wie Hersteller von Produktionsgütern - ohne daß sie sich dessen im Regelfalle überhaupt bewußt wären - bei der Auslegung und Veränderung von Produktionsprozessen, vertikaler wie horizontaler Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation mehr oder minder

---

1 Vgl. Lutz und Kammerer, die, bezogen auf die Funktionen von "Qualifikationen", formulieren: "Eine bestimmte Qualifikation ist also immer sowohl Formung individueller Arbeitsbefähigungen wie Ausdruck einer bestimmten Struktur der betrieblichen Arbeitsteilung; Medium je individueller Chancen der Selbstverwertung als Arbeitskraft wie Instrument zu deren Nutzung im betrieblichen Produktionsprozeß; Bedingung individueller Lebensgestaltung wie Teil einer auf sozialer Ungleichheit begründeten, aber legitimierbaren gesellschaftlichen Struktur" (Lutz, Kammerer 1975, S. 18).

selbstverständlich beziehen. Der Industriefacharbeiter ist also nicht nur sozusagen passives Abbild eines bestimmten Entwicklungsstandes der industriellen Produktionsweise. Sein massenhaftes Vorhandensein als Arbeitskraft hat in großem Umfang auch die Entwicklung konkreter Produktionsprozesse - und über sie auch die Richtung von Produktentwicklung und Marktstrategie - nachhaltig beeinflußt" (Lutz 1974, S. 32 f.).

Die Gesamtheit der in einem Betrieb bestehenden Qualifikationsstrukturen und Karrieren weist daher einen "gewissen Systemcharakter" auf (Drexel 1985, S. 64). Die verschiedenen Qualifikationstypen und ihre Reproduktionsverlaufsmuster sind in spezifischer Weise interdependent. Betriebliche Personalpolitiken bedürfen daher auch einer inneren Kohärenz, einer gewissen Verträglichkeit der Bezüge auf verschiedene Arbeitskräftekategorien untereinander. Ohne Schaden für Kontinuität und Produktivität der Arbeit lassen sich bestimmte "Bausteine" dieses Systems nicht herauslösen oder neu einfügen. So ist beispielsweise die "Ablösung von Anlernung durch Ausbildung" (Drexel, Nuber 1979) nur unter großen Schwierigkeiten durchzuführen; beim Übergang vom Angelernten zum Chemie- oder Hüttenfacharbeiter ergeben sich daher eine Reihe von komplizierten Implementationsproblemen (vgl. auch Drexel 1982). Ähnliches gilt für die Implementation neuer Qualifikationstypen im Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals (Drexel, Fischer 1989; für Techniker mit Abitur und sog. höhere Techniker in Frankreich: Drexel 1989). Und man kann auch nicht Arbeitsstrukturen grundlegend verändern, ohne die Existenz bestimmter Qualifikationstypen und die ihnen zugehörigen Karrieremuster im Betrieb zu gefährden. Was durchaus als sachlich gerechtfertigte Umorientierung der Personalpolitik erscheinen mag, muß sich zunächst einmal mit den aus diesen Zusammenhängen begründeten Beharrungstendenzen auseinandersetzen. Die o.e. "Ablösung von Anlernung durch Ausbildung" erfolgt daher auch nur in "Trippelschritten".

Der Facharbeiter oder der Meister sind keine zufälligen Konglomerate von beliebigen fachlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die beliebig modifiziert, um beliebige Anforderungen erweitert oder reduziert werden können, keine zufälligen Schneidungen der Arbeitskraft des Gesamtarbeiters einer Gesellschaft (vgl. Drexel 1989, S. 303). Betriebliche Personal- und Bildungspolitik ändert sich daher auch nicht, wenn diese oder jene Einzelfunktionen oder -tätigkeiten für bestimmte Arbeitskräfte wegfallen oder neue hinzukommen. Der Wegfall von Qualifikationskom-

ponenten wie das Hinzutreten neuer Anforderungen werden in der Regel mit einer flexiblen Anpassung an bestehende Qualifikationsstrukturen beantwortet, nicht aber sogleich mit einer Umstrukturierung des Personals und einer Umorientierung der Personalpolitik. "Veränderungen, die über Veränderungen einzelner Qualifikationsmomente hinausgehen - also die Einführung neuer Qualifizierungsformen und/oder die Nutzung neuer Qualifikationstypen in relevantem Umfang (mit der Folge relevanter Verschiebungen zwischen bereits genutzten Qualifikationstypen) - dürften aufgrund der herausgearbeiteten 'Systemlogik' betrieblicher Personalpolitik generell dazu tendieren, auch andere 'Bausteine' (Teilprozesse) der bisherigen Form von Personalpolitik zu gefährden. Das aber bedeutet, daß eine unvermittelte Anpassung der Qualifikationspolitik an technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen nicht möglich ist; sie muß immer über diese strukturellen Muster der Reproduktion betrieblicher Gesamtarbeiter 'gebrochen werden' " (Drexel 1982, S. 255). Die Ablösung einer Angestelltenbelegschaft durch Facharbeiter z.B. oder der Ersatz von Facharbeitern, Technikern und Meistern durch Ingenieure stellen Umbrüche dar, die entweder scheitern oder nur über langwierige, lang andauernde und komplizierte Implementationsprozesse zu bewerkstelligen sind.

Der Normalfall ist denn auch dadurch gekennzeichnet, daß das Feld betrieblicher Entscheidungen zur Qualifikations- und Personalpolitik sich als weitgehend vorstrukturiert darstellt. Die Betriebe "können sich nicht ausschließlich an den einzelnen Anforderungen von Arbeitsplätzen orientieren, diese gewissermaßen summieren und darauf bezogene Qualifikationsmomente beliebig bündeln; sie müssen ihre je spezifischen Qualifikationsanforderungen in die gesellschaftlich standardisierten Qualifikationstypen zu integrieren suchen und dazu notfalls auch diese Qualifikationsanforderungen entsprechend modifizieren (z.B. durch Veränderungen von Technologie und Arbeitsorganisation)" (ebd., S. 249).

(5) Für die **Individuen**, genauer: für die individuellen Lohnarbeiter, stellen sich gesellschaftlich standardisierte Qualifikationstypen und Reproduktionsverlaufsmuster ebenfalls als funktional dar, vor allem im Hinblick auf die Chancen einer dauerhaften Sicherung der Reproduktion. Nach Drexel ist denn auch das Problem der Reproduktion von Arbeitskraft die "allgemeinste gemeinsame Grundlage der ... Muster der Personalpolitik einerseits, des Berufsverlaufs von bestimmten Qualifikationstypen andererseits" (ebd., S. 261). Die "merkwürdige Strukturierung des Prozesses

der Reproduktion von Arbeitskraft" (Drexel 1985, S. 61) löst ja mehrere Probleme: Sie sichert die in etwa ausreichende Reproduktion des betrieblichen Gesamtarbeiters, ermöglicht zugleich eine Ökonomisierung der dafür aufzuwendenden Reproduktionsmittel (schließlich werden in erheblichem Umfang Eigenleistungen der Arbeitskräfte mobilisiert) und gewährleistet - bzw. verspricht zu gewährleisten - die Reproduktion der individuellen Arbeitsperson (vgl. Drexel 1982, S. 29, 30).

Institutionell verfestigte Qualifikationen stellen nicht nur das "Medium je individueller Chancen der Selbstverwertung als Arbeitskraft" und eine "Bedingung individueller Lebensgestaltung" (Lutz, Kammerer 1975, S. 18) dar, sondern sie kanalisieren und sistieren die generelle Konkurrenz zwischen Arbeitskräftegruppen (Drexel 1985). Dieser Aspekt der **Regulierung der Konkurrenz** wird von Beck u.a., bezogen auf Berufe, ganz ähnlich thematisiert:

"Indem unter Bedingungen des Warenaustauschs die spezialisierte Arbeitskraft für andere die Grundlage für die Versorgung des Arbeiters wird, verändert sich prinzipiell die soziale Form dieser Arbeit, und es kristallisiert sich das heraus, was wir die 'Berufsform' der Arbeit bzw. Arbeitskraft nennen:

- Um seine eigene Versorgungschance zu wahren, muß der Arbeitende darum bemüht sein, möglichst andere Anbieter aus seinem Arbeitsfeld fernzuhalten, es also gegen Konkurrenz abzuschotten, weil jeder weitere Anbieter der gleichen Arbeit tendenziell seine Einkommenschance mindert. Techniken der Abschottung ergeben sich ... letztlich am effektivsten aus der Monopolisierung der Ausbildungen, die zur Entwicklung der benötigten Spezialfähigkeiten führen.
- Diese Tendenz zur Abschottung und Monopolisierung der eigenen Arbeitsbereiche bzw. Arbeitskraftangebote als 'Kompetenzdomäne' gilt wechselseitig für alle Anbieter von besonderen Arbeitsleistungen. Dadurch erst erhalten die beanspruchten Kompetenzmonopole sozial stabilisierte Abgrenzungen ...
- Dadurch löst sich der je spezielle Arbeitsbereich oder Qualifikationsbesitz vom einzelnen Anbieter ab und wird intergenerationell übertragbar, weil nun jede nachwachsende Generation immer nur die vor-

gefertigten, sozial stabilisierten Schablonen vorfindet und sie 'übernehmen' muß. Arbeitsteilung verfestigt sich zu 'sozialen Positionen', denen gegenüber die je konkreten Positionsinhaber austauschbar werden. Das System der gegeneinander abgeschotteten Spezialisierungen erhält Dauer und verselbständigt sich gegenüber dem einzelnen" (Beck u.a. 1980, S. 35 f.).

Gesellschaftlich standardisierte Qualifikationstypen und die ihnen entsprechenden Reproduktionsverlaufsmuster stellen sich für die Individuen als Orientierungspunkte ihrer Lebensplanung und -gestaltung dar; auf diese hin richten sie ihre Qualifizierungs- und Erwerbsanstrengungen aus. "Auf diese Reproduktionsstrukturen müssen sich Arbeitskräfte notwendigerweise beziehen, auf sie hin müssen sie ihr allgemeines Interesse an möglichst guten und möglichst dauerhaften Reproduktionsbedingungen konkretisieren und spezifizieren. Bei Vorgabe solcher Strukturen können sie ihr generelles Interesse am Erhalt ihrer Existenzgrundlagen nur in dieser konkreten Form aktiv durchzusetzen versuchen" (Drexel 1982, S. 263). Diese typischen, durch betriebliche und gesellschaftliche Institutionen, Regelungen und Traditionen abgestützten Muster des Reproduktionsverlaufs orientieren die Bildungsentscheidungen und Bildungsanstrengungen von Individuen, steuern Prozesse von Selektion und Selbstselektion, kanalisieren und begrenzen Berufswechsel und die damit verbundene Zerstörung erworbener Qualifikation, sichern spezifische Leistungen der Weiterqualifizierung; sie steuern die Abwehr bestimmter, für den jeweiligen Qualifikationstyp "nicht zumutbarer" Belastungen bei gleichzeitiger Akzeptanz anderer, mit denen im Betrieb und Privatsphäre in einer für den Qualifikationstyp üblichen, erprobten Weise umgegangen wird; und sie steuern - über die im Karrieremuster jeweils vorgegebenen Möglichkeiten und Formen, die individuelle Reproduktionssituation zu verbessern - spezifische (z.B. eher konkurrenzuelle oder eher solidarische) Formen der Interessenwahrnehmung und -vertretung. An diesen gesellschaftlich grob standardisierten Reproduktionsverlaufsmustern können also Lohnabhängige ihr Reproduktionsverhalten in all seinen vielfältigen Facetten ausrichten (vgl. Drexel 1989, S. 305).

Allerdings "funktioniert" diese Verhaltenssteuerung wohl nur solange, wie der Tauschakt "Bereitstellung von Arbeitskraft gegen Lohn, Karrierechancen, Belastungen und andere soziale Risiken" als legitim erscheint; der Tausch muß als gerecht empfunden werden und dazu gehört vor allem



die relative Verlässlichkeit, daß auch implizite Verträge eingehalten werden (vgl. Drexel 1985, S. 63). Orientierende und verhaltenssteuernde Funktion können solche Verlaufsmuster ferner nur haben, wenn sie auch in der Zeit relativ stabil sind, denn sie umspannen schließlich tendenziell ein ganzes Erwerbsleben. "Solche Verlaufsmuster spezifizieren und differenzieren (je nach Arbeitskräftegruppe) die für Lohnabhängige ja immer nur im Prinzip gleichartigen Reproduktionsinteressen, und - besonders wichtig - sie spezifizieren sie **in dynamischer Perspektive**: auf solche ansatzweise gesellschaftlich standardisierten Muster des Reproduktionsverlaufs hin sind ... die subjektiven Interessen von Arbeitskräften ausgerichtet, und zwar nicht statisch, sondern perspektivisch" (ebd., S. 59; Hervorh. JF). Verlässlichkeit und Stabilität in der Zeit werden ganz wesentlich begründet durch gesellschaftliche Institutionalisierung bestimmter Elemente der Reproduktionsverlaufsmuster, z.B. staatlich kontrollierte Bildungsgänge oder bestimmte Verknüpfungen von betrieblichen Karrieremustern mit staatlich normierten Mustern der Ausgliederung aus dem Erwerbsleben, u.ä.

Die prinzipielle Gefährdung der Reproduktion sowie der Druck, der von der Notwendigkeit des Verkaufs der Arbeitskraft ausgeht, hat aber nicht nur diese Seite des Zwangs und der Funktionalisierung der Interessen der Arbeitskräfte für betriebliche Zwecke; er eröffnet vielmehr zugleich auch Spielräume für die in individueller Verantwortung liegenden Aktivitäten, die auf Qualifizierung und Erwerbstätigkeit gerichtet sind. Insofern diese Reproduktionsstrukturen in gewisser Weise stabil, verlässlich und auch in die Zukunft verlängerbar erscheinen (oder sind), ergibt sich zugleich eine ausbalancierte Freiheit, die eben auch Kalkulierbarkeit einschließt. Diese Möglichkeit des Lohnempfängers, auf die eigene Situation und seine gesellschaftliche Lage Einfluß zu nehmen (bzw. Einfluß nehmen zu können), betont auch Lutz: "Indem der Betrieb unter Rückgriff auf die Lern- und Problemlösungsfähigkeit beruflich qualifizierter Arbeitskräfte Aufwendungen, ja Risiken der Anpassung, Qualifizierung und Planung auf die Arbeitskräfte abwälzt, überläßt er ja dem Arbeitnehmer - als Einzelnem oder als durch unmittelbare Kooperation verbundener Gruppe - die Verfügung über bestimmte wesentliche Elemente des Produktionsprozesses. Gewiß ist der Betrieb bestrebt, durch ein oftmals hochdifferenziertes System von Kontrolle, Bestrafung und Belohnung sicherzustellen, daß diese Spielräume von Selbständigkeit in der Regel in einer Weise ausgenutzt werden, die seinen Interessen nicht widerspricht. Auch bezieht sich diese

Autonomie zunächst nur auf den Produktionsprozeß selbst, ohne daß dessen Formbestimmung in Frage gestellt würde, ja als solche in Frage gestellt werden könnte" (Lutz 1974, S. 33 f.). Lutz markiert hier einen zentralen Punkt, an dem "Gegenmacht" entstehen kann. Auch wenn die erwähnte Autonomie zunächst als bloße - um es mit den Worten von Bechtle zu sagen - Handlungsautonomie zu kennzeichnen ist, so ist doch der Übergang zur "Verhandlungsautonomie" (Bechtle 1980, S. 91), mit der das Autonomieprinzip der "einzelkapitalistischen Verwertung" in Frage gestellt wird, zumindest angelegt.

**(6) Zusammenfassend:** Gesellschaftliche Qualifikationstypen und Reproduktionsverlaufsmuster leisten die Vermittlung verschiedener Interessen, solcher der Betriebe an der Verfügbarkeit von Arbeitskraft wie auch der der Arbeitskräfte an der individuellen Reproduktion. Diese oben dargestellte Funktionalität garantiert weder die Stabilität spezifischer Muster noch die Existenz solcher oder ähnlicher Muster in der Zukunft; Reproduktionsverlaufsmuster von Qualifikationstypen bedürfen vielmehr der gesellschaftlich institutionalisierten Absicherung und der beständigen Durchsetzung der an ihnen interessierten Akteure. Die Gesellschaftlichkeit von Reproduktionsverlaufsmustern wird auf doppelte Weise hergestellt: "Zum einen durch die Existenz gleicher Berufsverlaufsmuster in vielen Betrieben und ihre Bekanntheit und damit Wirksamkeit im 'gesellschaftlichen Raum', d.h. über den Einzelbetrieb hinaus; und zum anderen durch die Bindung von Reproduktionsverläufen an und ihre Abstützung durch gesellschaftliche Institutionen wie insbesondere die gesellschaftlich standardisierten und zum Teil auch normierten Qualifizierungsgänge, gesellschaftliche Einrichtungen und Regelungen der Absicherung gegen bestimmte Risiken der Erwerbstätigkeit (Invalidität, Entwertung der Qualifikation usw.)" (Drexel 1982, S. 264).

Weder die Betriebe noch die individuellen Arbeitskräfte haben dabei natürlich vollständige Gestaltungsautonomie: "Betriebe haben ... keine beliebigen Gestaltungspotentiale in bezug auf die Wahl bestimmter Qualifikationstypen bzw. Qualifizierungsformen; sie sind strukturell eingebunden in komplexe personalpolitische Bedingungskonstellationen. Ein Teil dieser Bedingungen ist von ihnen selbst gesetzt und voll in ihrer Verfügungsgewalt, wenn auch in der Regel nur langfristig zu verändern. Andere Bedingungen sind externer, 'gesellschaftlicher' Natur (Arbeitsmarktbedingungen, normativ rechtliche und/oder politische Regelungen, gesellschaftliche

Standards in bezug auf akzeptable Zuordnungen von Arbeitsbelastungen, Gratifikationen und Qualifikationstypen usw.)" (ebd., S. 256). Allerdings befinden sich nach Drexel die Betriebe in der Vorhand. Es seien schließlich betriebliche Interessen, die auf der Grundlage eines gesellschaftsstrukturell bestimmten Problems, der Gefährdung der Reproduktion von Arbeitskraft bei gleichzeitiger Notwendigkeit von reproduzierter Arbeitskraft, das generelle Arbeitskräfteinteresse an ausreichender Reproduktion auf konkreter Ebene spezifizieren und für ihre Zwecke funktionalisieren und nutzen (vgl. ebd., S. 266). Meines Erachtens mag der Hinweis auf die weiterhin bestehende "prinzipielle Unsicherheit der Reproduktion von Arbeitskraft" (ebd., S. 266) insoweit richtig sein, als er auf die unterschiedlichen Durchsetzungspotentiale von Betrieben einerseits und Arbeitskräften (Lohnarbeitern) andererseits abhebt. Gesellschaftlich standardisierte Qualifikationstypen und diesen entsprechende Reproduktionsverlaufsmuster stellen aber, insbesondere soweit sie institutionell verfestigt sind, immer schon Kompromißstrukturen dar, in die die Reproduktionsinteressen der Arbeitskräftegruppen in bestimmter Weise eingegangen sind. Und schließlich sind auch die Interessen der Betriebe an Standardisierung einerseits und Flexibilisierung andererseits von vornherein widersprüchlich bestimmt. Das Spezifische an dem Konzept liegt nicht so sehr darin, daß es auf prinzipielle Machtasymmetrie und prinzipielle Unsicherheit der Reproduktion abstellt, sondern darin, daß es eine dynamische Konflikt- und Problemlösung impliziert.

Auch wenn Qualifikationstypen und die zeitliche Strukturierung von Reproduktion stabile Elemente gesellschaftlicher Arbeit darstellen, so ist doch vor einer Überschätzung dieser Stabilität zu warnen. Gerade aufgrund ihrer Komplexität ist diese Struktur an vielen Punkten (potenziellen) **Veränderungsimpulsen** ausgesetzt. Qualifikationstypen sind tendenziell überdeterminiert durch eine Mehrzahl von sowohl betrieblichen, gesellschaftlichen und individuellen Problemen, die sie lösen. Lutz und Kammerer verweisen ebenfalls auf diese **Anfälligkeit**. "Wenngleich in der Entwicklung betrieblicher Produktionsweisen, in der Personalpolitik und in der Einsatzpraxis der Betriebe, in der individuellen ... Weiterentwicklung einmal erworbener Befähigungen und Verhaltensmuster und in der Modifikation von institutionalisierten Bildungsgängen wesentliche Elastizitätsfaktoren liegen, die dem gesellschaftlichen System von Qualifikationen eine nicht unerhebliche Fähigkeit zu Anpassungsreaktionen verleihen, ist doch das Gleichgewicht zwischen den zu erfüllenden individuellen, be-

trieblichen und gesamtgesellschaftlichen Anforderungen zu komplex, um nicht immer wieder von Störungen bedroht zu werden. Gesellschaftliche Problemlösungen, wie sie die Herausbildung einer bestimmten Qualifikation darstellt, sind immer nur vorübergehender Natur" (Lutz, Kammerer 1975, S. 20).

Ein Qualifikationstyp kann nach diesem Konzept dadurch **erodieren**, daß im Produktionsprozeß neuartige Anforderungen an das Arbeitsvermögen entstehen, die nicht kompatibel sind mit den auf Reproduktion bezogenen Qualifikationen (oder neuartige Qualifikationserfordernisse für den Reproduktionsprozeß, die mit für den Produktionsprozeß erforderlichen Qualifikationen inkompatibel werden). In beiden Fällen kann die innere Flexibilität eines bestehenden Qualifikationstyps überfordert werden, er verliert seine Problemlösungskapazität. Ferner können Veränderungen in den gesellschaftlichen und betrieblichen Bedingungen der Herstellung von Arbeitsvermögen bzw. von Reproduktionsvermögen einen Qualifikationstyp von der Seite der Erzeugung her unterminieren; und schließlich können sich Qualifikationsanforderungen einerseits und die im Reproduktionsprozeß entstehenden Qualifikationsmomente andererseits auseinanderentwickeln (vgl. Drexel 1989, S. 306).

Die Frage nach der Krise des Meisters, nach der Erosion dieses spezifischen Qualifikationstyps oder nach seiner Stabilisierung, läßt sich nun auf der Basis der vorangehenden Überlegungen systematisch angehen.

### 3. Der Meister als spezifischer Arbeitstypus

(1) Die Existenz und Reproduktion des Meisters als Arbeitstypus ist gebunden einerseits an eine bestimmte Bündelung von Funktionen bzw. Funktionsanforderungen im Produktionsprozeß und andererseits an eine spezifische Mischung von Qualifikationskomponenten in einer Person. Insofern sich dieses spezifisch komponierte Ensemble bestimmter Funktionen im industriellen Produktionsprozeß reproduziert, reproduzieren sich auch die Anforderungen an den Meister. Der Meister bildet insoweit ein Element in einem in einer bestimmten Weise arbeitsteilig und hierarchisch organisierten Gefüge. Als eine in spezifischer Weise geschnittene Arbeitskraft stellt der Meister ein Element (bzw. einen Baustein) des betrieblichen und des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters dar. Insofern gilt, daß im Maße, wie familiär, sozialmilieu-bezogen, betrieblich oder über (Aus-)Bildungsinstitutionen vermittelte Sozialisations- und Qualifizierungsprozesse immer wieder diesen Arbeitstypus herstellen und verfügbar machen, sich tendenziell auch jene Funktionsprofile stabilisieren. Ein Arbeitstypus wie der Meister gründet also auf einer Dauerhaftigkeit und Standardisiertheit arbeitsplatz- und arbeitskraftbezogener Konfigurationen. Dies läßt sich auch als **doppelte Konstitution** eines Arbeitstypus kennzeichnen.

Für den Meister ist zweierlei typisch und charakteristisch:

- Mit Bezug auf den Arbeitsplatz und die betriebliche Funktion befindet er sich auf der untersten Stufe des hierarchisch gegliederten Managements im kapitalistischen Industriebetrieb; er koordiniert, leitet und überwacht die Tätigkeit der "einfachen" Arbeiter. Er übernimmt also einen Part jener Leitung, wie sie für jeden gesellschaftlichen Arbeitsprozeß mehr oder minder erforderlich ist. Der Meister tut dies in unmittelbarer Konfrontation mit den Arbeitern und stellt für diese daher zugleich die lebendige Verkörperung der unternehmerischen Macht im unmittelbaren Produktionsprozeß dar (vgl. Schumm-Garling 1972, S. 78).

- Kennzeichnend für den Meister, wie er sich im deutschsprachigen Raum herausgebildet hat, ist zweitens, daß er in aller Regel mit den ihm unterstellten Arbeitern über eine gemeinsame Herkunft verfügt. Es handelt sich bei den Meistern in der Regel um Aufsteiger aus der Arbeiterschaft, um Arbeitskräfte mit einem Bildungs- und Berufsverlauf, der zunächst durch Arbeitermilieu, Arbeitertätigkeit und -status geprägt ist, später durch die Zugehörigkeit zum Leitungspersonal des Unternehmens.

Dieser **Arbeitskrafttypus** stellt also eine besondere Mischung dar: Er verbindet typischerweise Momente des Arbeiterstatus mit der partiellen Teilhabe an unternehmerischer Macht, repräsentiert also zugleich die Verbundenheit mit der Arbeiterschaft wie die Ablösung von ihr. Den Arbeitskrafttypus des Meisters charakterisiert seine **Schnittstellenfunktion** in doppelter Hinsicht: Als unterer Vorgesetzter stellt er nicht nur im Produktionsprozeß die Klammer zwischen leitender und ausführender Arbeit dar, sondern bringt in seiner Person - als spezifisch geformte Kategorie von Arbeitskraft - zugleich diesen Übergang vom Arbeiter zum Management mit. "Vorgesetzte der unteren Linien agieren genau an der prekären Trennungslinie, die den Bereich der Planung, Entscheidung und Macht von dem Bereich der ausführenden Arbeit ... trennt. Sie gehören mental und positional weder ganz zur technischen Bürokratie, in die sie kaum höher aufsteigen können, noch ganz zum Bereich der ausführenden Arbeit, aus dem sie meistens stammen. Ihre Identität ist häufig gespalten und ihre Loyalität ist geteilt - zwischen den Technokraten und Managern und den Arbeitern. ... Indem Vorgesetzte der unteren Linie eine strategisch bedeutsame 'boundary role' spielen, überbrücken sie in gewisser Hinsicht die 'fundamentale Trennungslinie' und tragen die Hauptlast bei der antagonistischen Kooperation der beiden so verschiedenartigen Unternehmensbereiche" (Zündorf 1982, S. 182). Der Meister befindet sich demzufolge - wenn man so will - in einer permanenten Identitätskrise: "Oberster von unten oder Unterster von oben: Sprecher der Kollegen oder Sprachrohr des Unternehmens?" - so fragt Fuhrmann sich und die von ihm interviewten Poliere (Fuhrmann 1972, S. 100). Ganz ähnlich liegt die Problematik beim Meister.

(2) Fragt man nun nach Tendenzen, die eine **Existenzgefährdung** des Meisters mit sich bringen, so muß sich diese Frage sowohl auf den Umkreis von betrieblichen Funktionen wie auf die Bedingungen seiner Formung

und Reproduktion richten. Die doppelte Konstitution eines Arbeitstypus impliziert, daß seine Erosion ebenfalls - schematisch betrachtet - auf zweifache Weise erfolgen kann:

- Sie kann stattfinden, weil es keine entsprechenden betrieblichen Funktionen und Aufgaben mehr gibt. Das heißt, die für diesen Arbeitstypus charakteristischen Aufgaben reduzieren sich, entfallen vielleicht oder wandeln sich in einer Weise, die in den Bereich anderer Funktionsträger hineinführt. Der betriebliche Funktions- bzw. Aufgabenbereich wird also entwertet, verliert an Relevanz, wird u.U. entleert und entfällt letztlich. Oder aber dieser Aufgabenbereich strukturiert sich gänzlich um, in Richtung auf ein Anforderungsmuster, das auf einen anderen Arbeitstypus verweist, z.B. den des Arbeiters oder den des Ingenieurs.
- Die Erosion eines Arbeitstypus kann zweitens in der Weise erfolgen, daß die "soziale Reproduktion" (Lutz, Veltz 1989, S. 239) dieser spezifisch geformten Arbeitskraft nicht mehr stattfindet. Findet sich z.B. für bestimmte Berufe kaum oder kein Nachwuchs mehr, werden also von den Nachfragern von Ausbildungs- und Arbeitsstellen bestimmte Qualifizierungsgänge nicht mehr als ausreichend attraktiv wahrgenommen, so verfällt ein Arbeitstypus einfach dadurch, daß eine in spezifischer Weise ausgerichtete Kategorie von Arbeitskraft "ausstirbt" statt sich "fortzupflanzen". Dies kann induziert sein durch Veränderungen im Bildungssystem, die bestimmte Bildungsgänge privilegieren, andere austrocknen lassen; es kann durch den Wandel betrieblicher Personalpolitik ausgelöst werden, etwa durch die Öffnung neuer und/oder die Schließung traditioneller Zugänge zu bestimmten Karrieren; oder dies kann auch dadurch angestoßen werden, daß das Reservoir an bereitwilligen Arbeitskräften schon an seiner Quelle, im Herkunftsmilieu, vermisst wird.<sup>2</sup> Im Zuge und Gefolge solcher Veränderungen findet dann eine Umleitung von Nachwuchs-

---

2 Ein gutes Beispiel dafür sind die Poliere bzw. generell die Beschäftigten im Baugewerbe. Meinungsumfragen zeigen immer wieder, daß es gerade diese Gruppe der Beschäftigten ist, die ihrem Nachwuchs auf gar keinen Fall den Beruf des Maurers, Poliers o.ä. empfehlen mag.

strömen statt oder die Attraktivität bestimmter Bildungsgänge und Berufsverläufe leidet.

Erosionstendenzen eines Arbeitskrafttypus, hier des Meisters, können gleichermaßen auf die Konstitutions- und Reproduktionsmechanismen seines Funktionsfeldes, die Koordination und Leitung der betrieblichen Produktionsprozesse auf unterer Hierarchiestufe, bezogen sein wie auf die Mechanismen seiner sozialen Reproduktion, d.h. z.B. auf die übliche Facharbeiter-Karriere zum unteren betrieblichen Vorgesetzten.<sup>3</sup>

(3) Mit dem Meister als spezifischem Arbeitskrafttypus ist nun aber auch ein bestimmtes **System hierarchisch organisierter Arbeitsteilung und Kooperation** im Industriebetrieb verbunden: Die Trennung von Hand- und Kopfarbeit, von Planung und Ausführung, ein System der Über- und Unterordnung, in dem Befehlsgewalt und Gehorsamspflichten recht einseitig verteilt sind. Ganz prinzipiell gesprochen, drückt sich in der Teilung und Hierarchisierung der Arbeit im Unternehmen auch das zugrundeliegende **Herrschaftsverhältnis** aus. "Denn die Gliederung des Arbeitskörpers selbst bringt durch die Konzentration der planenden und kontrollierenden Arbeitsaufgaben in der Organisationsspitze zum Ausdruck, daß nicht der ausführende Arbeiter, sondern der Kapitalgeber und abgeleitet sein Management die Einheit und den Willen des gesellschaftlichen Arbeitskörpers vertreten" (v. Wuntsch 1988, S. 31). Die formelle Existenz des Kapitalverhältnisses, rechtlich kodifiziert in der Eigentumsgarantie, steckt aber für die interne Organisation und Strukturierung eines Unter-

---

3 Wenn es auch plausibel ist, von einer doppelten Konstitution eines Arbeitskrafttypus auszugehen, so ist doch zugleich zu vermerken, daß hier häufig ungleiche Kräfte wirksam sind; zumindest ist schnell erkennbar, daß die Betriebe bzw. das betriebliche Management insofern am längeren Hebel sitzen, als sie solchen Verfallserscheinungen dann nicht ohne Not Vorschub leisten und tatenlos zusehen werden, wenn offenkundig ein Bedarf an entsprechend strukturierter Arbeitskraft besteht. Ob allerdings die Anreize und Instrumente der Gegensteuerung in jedem Fall wirksam und ausreichend sind, ist damit noch längst nicht entschieden. Auch dies kann durch einen Hinweis auf das Baugewerbe illustriert werden: Obwohl die Ausbildungsvergütungen z.B. für angehende Maurer weit über dem Durchschnitt liegen, scheint doch die Aussicht auf unstete Beschäftigung im Wechsel der Jahreszeiten und körperlich belastende Arbeiten viele Jugendliche abzuschrecken. Die Tatsache, daß die Betriebe sich in einer dominanten Position befinden, kann durch staatliche Bildungspolitik wiederum verstärkt oder konterkariert werden.



nehmens nicht mehr als einen "**allgemeinen Rahmen**" ab (vgl. ebd., S. 315). Der Meister als historisch-spezifischer Arbeitstypus indes bildet sowohl einen Baustein innerhalb eines spezifisch strukturierten Gefüges von Qualifikationstypen und Reproduktionsverläufen als auch ein Element in einer bestimmten Struktur der gesellschaftlichen und betrieblichen Arbeitsteilung. Er "lebt" nur in diesem besonderen Geflecht von Sozialgefügen; nur dieses Milieu liefert ihm gewissermaßen die "Luft zum Atmen". Stellt man sich also einmal vor, es gäbe unter diesen Bedingungen den Meister nicht, so müßte man ihn wohl schleunigst erfinden oder diese Strukturen in ziemlich revolutionärer Weise "umkrempleln", wollte man ohne ihn auskommen. Dies hat eben damit zu tun, daß er - wie Lutz und Kammerer es sagen - organisches Element "einer auf Ungleichheit gegründeten, aber legitimierbaren gesellschaftlichen Struktur" ist (Lutz, Kammerer 1975, S. 18).

Insoweit ist der Meister zunächst eine historisch-spezifische Ausprägung einer unteren Führungskraft. Aber das ist ja beileibe nicht alles. In der spezifischen Arbeitstypenkategorie und in seinem Reproduktionsverlaufsmuster konkretisiert sich diese Bestimmung vor allem durch

- eine besondere Mischung von praktischen und theoretischen Qualifikationselementen,
- eine ebenso spezifische Komposition funktionaler und extrafunktionaler Fähigkeiten und Verhaltenspotentiale,
- ein soziales Herkunftsmilieu sowie die Art der schulischen und beruflichen Qualifizierung,
- bestimmte inner- oder zwischenbetriebliche Karriereverläufe.

Einer Konkretisierung bedarf auch die Struktur oder Form des Herrschaftssystems, in das er eingebunden und dessen Bestandteil er ist. Dazu erscheint es nützlich, einen Blick auf die Bestimmungen zu werfen, die Marx anbietet, wenn er die internen Über- und Unterordnungsverhältnisse im kapitalistischen Industriebetrieb zu charakterisieren sucht.

(4) Nach Marx stellt sich die kapitalistische Form der Organisation gesellschaftlicher Arbeit als ein vermitteltes Herrschaftssystem dar, für das

strukturprägend ist, daß der Freiheit der Warenbesitzer auf dem (Arbeits-)Markt der Zwang zur Verausgabung von Mehrarbeit im Betrieb korrespondiert. Und er legt den Gedanken nahe, daß insbesondere in der Sphäre der Produktion die "Plusmacherei" eigentlich kein Geheimnis sei (bzw. sein könne). Zu dieser Vorstellung hat sicherlich beigetragen (bzw. trägt bei), daß die Herrschaftsausübung im unmittelbaren Produktionsprozeß unverkennbar "despotische" Züge aufgewiesen hat (bzw. aufweist).

Wie der Produktionsprozeß selbst sei auch der Charakter der Leitungstätigkeit doppelt bestimmt: einerseits Koordination eines gesellschaftlichen Arbeitsprozesses, andererseits Funktion der Verwertung des Kapitals. Die Leitung stelle sich somit sowohl als eine "aus der Natur des gesellschaftlichen Arbeitsprozesses entspringende ... Funktion" als auch als eine "Funktion der Ausbeutung" (Marx 1969, S. 350) dar; sie sei daher von vornherein auf den Antagonismus von Arbeit und Kapital bezogen. Offensichtlich unter der Annahme, daß in der Sphäre der Produktion dieser Antagonismus Ausdrucksformen findet, die einen permanent zu bändigenden (oder sogar wachsenden) Widerstand der Arbeiter implizieren, kommt Marx zu dem Schluß, daß die Form der Leitung "despotisch" sei (ebd., S. 351). Die Kontrolle und fortwährende Aufsicht darüber, daß die Arbeiter mit dem ihnen fremden Eigentum an Produktionsmitteln sorgsam umgehen und sowohl in extensiver wie intensiver Dimension ihre Arbeitskraft in Arbeit "transformieren", werde von der Kommandozentrale auf allerlei Unterführer, "Ober- und Unteroffiziere" übertragen. Am unteren Ende dieser differenzierten Management-Pyramide säße demzufolge wohl auch unser Meister. Der Meister also **ein kleiner Despot?**

Auch wenn man die fundamentale Bestimmung, daß die kapitalistische Produktionsweise ein - allerdings vermitteltes - Zwangsverhältnis ist, nicht in Abrede stellen will, so muß doch nach der Plausibilität der Vorstellung gefragt werden, mit der die Verhältnisse im Produktionsprozeß als immer, überall und prinzipiell despotische deklariert werden. Reduziert sich nicht in dem Maße, wie der stumme Zwang der ökonomischen Verhältnisse die Anpassung und Systemintegration bewirkt, also eine Arbeiterklasse entstehen läßt, die aus Gewohnheit und Tradition die kapitalistischen Produktionsverhältnisse als quasi natürliche akzeptiert, die Notwendigkeit personell vermittelter und sich despotisch gerierender Herrschaft? Wenn sich das kapitalistische Zwangsverhältnis im unmittelbaren Produktions-

prozeß zunehmend in bürokratischen bzw. organisatorischen Regeln einerseits, technischen Sachzwängen andererseits niederschlägt statt in der Form persönlich vermittelter Herrschaft: Welche Konsequenzen hat eine solche Entwicklung für diesen Charakter des Despotischen? Die Konnotationen "kasernenmäßige Disziplin", "Fabrikregime", "Teilung der Arbeiter in gemeine Industriesoldaten und Industrieoffiziere" verweisen eher auf eine Phase der Integration von Arbeitern, die noch durchaus ungeübt im Umgang mit modernen Verhältnissen der Lohnarbeit waren. Es ist daher anzunehmen, daß dieses "despotische" Moment sich mehr und mehr verliert bzw. hinter den technisch-organisatorischen Sachzwängen und hinter der Logik und Rationalität der Produktionsökonomie versteckt.

Da der Meister nun - aus dieser Perspektive - unschwer als ein solcher "Unteroffizier" zu identifizieren ist, fragt sich, welchen Funktionswandel diese untere Vorgesetztenposition im Zuge der Entwicklung erfährt. Denn schließlich ist die personelle Form der Vermittlung von Herrschaft und der Charakter persönlich ausgeübter "Despotie" an spezifische, produktive Funktionen der Leitung, Koordinierung und Kontrolle derer gebunden, die Marx als die "Unteroffiziere" im Produktionsprozeß bezeichnet. Stellt also die bloße Funktion der Antreibung, Kontrolle und Aufsicht nur ein verschwindendes Moment im Prozeß des Selbstverständlichwerdens kapitalistischer Produktion dar? Erhält persönlich ausgeübte Herrschaft mehr und mehr ihre Legitimität und ihren Charakter als funktionale Autorität durch eine zunehmende Verquickung von produktiven Funktionen der Koordination und Leitung mit solchen Herrschaftsfunktionen oder fallen diese als Funktionsbereiche tendenziell auseinander?

Mit diesen Fragen verbinden sich weitere:

- Ist der Qualifikationstypus des Meisters notwendig an eine hierarchisch und funktional stark gegliederte - tayloristische - Arbeitsstruktur gebunden? Und wenn dies so wäre, welchen Wandlungen unterliegt der Meister im Prozeß der funktionalen Differenzierung und des Strukturwandels, der Modernisierung und Rationalisierung gesellschaftlicher Arbeit? Wie verändern sich in der Rationalisierungsdynamik die Herrschaftsformen und die Rolle des Meisters darin?
- Existiert der Meister auch unter Bedingungen neuer Arbeitsformen ("neuer Produktionskonzepte") fort und wenn ja, wie verändert sich

sein Profil dabei? Wenn nein, wie kann "kontrollierte Autonomie" ohne personal vermittelte Herrschaft an der Schnittstelle von ausführender Arbeit und Management substituiert werden?

- Was qualifiziert den Meister als spezifisch geschnittene Arbeitskraft mit einem charakteristischen Reproduktionsverlaufsmuster für die Wahrnehmung von Herrschaftsfunktionen im kapitalistischen Industriebetrieb? Inwiefern wandeln sich - oder verschwinden vielleicht - jene Strukturen, die eben diesen Typus hervorbrachten und erforderten? Welche Herrschaftsrisiken verbinden sich mit Entwicklungen, die den Meister als Qualifikationstyp verdrängen oder obsolet machen?

## 4. Die Meisterkrise - aktuell

Die Beschäftigung mit dem Thema "Meisterkrise" hat nicht nur Tradition in der bundesdeutschen Industriesoziologie, sondern darf auch Aktualität beanspruchen. Diese Aktualität kann m.E. mit mehreren Krisenphänomenen belegt werden, die im folgenden skizziert werden sollen:

- Funktionsverlust und Entmachtung des Meisters als Folge des Einsatzes neuer Informations- und Kommunikationstechnologien in der Fertigungssteuerung (1);
- Funktionsverlust und Entmachtung des Meisters als Folge neuer Arbeitsformen, die stärker auf die Selbststeuerung und -kontrolle der Arbeitsgruppen setzen (2);
- Substitution des Meisters durch Ingenieure oder ähnlich formal Höherqualifizierte bei der Neubesetzung von Positionen für untere Führungskräfte (3);
- unterwertiger Einsatz von ausgebildeten Meistern mit der Gefahr der sinkenden Attraktivität der entsprechenden Fortbildung (4);
- nachlassende Attraktivität von Produktionstätigkeiten und Arbeiterberufen mit der Gefahr einer Erosion von Facharbeit, die im Gefolge das Fehlen geeigneten Meisternachwuchses bedeutet (5).

Ein erster Komplex aktueller Krisenerscheinungen betrifft also die **Funktion** des Meisters, ein zweiter die Prozesse der Herausbildung, Reproduktion und **Verfügbarkeit** dieses Arbeitsvermögens.

Im einzelnen:

(1) Mit der Einführung der neuen, auf Mikroelektronik basierenden Technologien in auch traditionell geprägte Produktionsprozesse wie z.B. die des Maschinenbaus verändern sich die Tätigkeiten und die Anforderungen an die Meister. Insbesondere EDV-gestützte Fertigungssteue-

nungssysteme entziehen dem Meister - z.B. dem im Maschinenbaubetrieb - jene Befugnisse, die auf die Planung der Produktion, ihre Steuerung sowie auf Einteilung und Verteilung der einzelnen Arbeiten gerichtet sind. Auch wenn ihm in anderen Funktionsbereichen dafür zum Teil neue Aufgaben zuwachsen, stellt diese Entwicklung doch einen Funktionsverlust dar. Dieser Funktionsverlust untergräbt zugleich die Autorität des Meisters, trocknet die Quellen seiner Macht aus, schränkt seinen Spielraum persönlicher Machtausübung ein und bewirkt damit einen Formwandel betrieblicher Herrschaft.

Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg sprechen - wenn auch mit Fragezeichen - nicht nur vom "Ende der Meisterwirtschaft?", sondern auch vom "Ende der Meister**herrschaft**", da eine tragende Säule der überkommenen Machtkonstellation ins Wanken geraten sei. Ähnliche Aussagen über die "Labilisierung von Konsensprozessen" finden sich bei Dörr (1985, S. 133), die dort als Folge der "Erosion im Aufgabenbereich des Werkstattvorgesetzten" interpretiert werden. Seltz und Hildebrandt charakterisieren diese Folgen der Verlagerung von Funktionen im Zuge der Einführung von PPS-Systemen als "Bruch im Produktivitätspakt" (1985, S. 100). Deiß u.a. sehen eine "Reduzierung der Dispositionsspielräume in der Werkstatt", die insbesondere im "Bedeutungsverlust der bisherigen Meisterfunktion" ihren Ausdruck findet (Deiß u.a. 1989, S. 148, 150).

(2) Neue Arbeitsformen und Selbststeuerung der Arbeitsgruppen statt traditioneller Führung durch Vorgesetzte sind seit Beginn der Bemühungen zur Humanisierung des Arbeitslebens unter dem Stichwort "Neuverteilung dispositiver Aufgaben" im Gespräch (vgl. z.B. Schlottmann u.a. o.J.). "Neue Produktionskonzepte" (Kern, Schumann 1984a; 1984b) oder wenigstens die partielle Abkehr vom Taylorismus verändern die Rolle der Koordination und Leitung, und zwar gerade im Bereich der unteren Vorgesetzten. Konzeptionen von Gruppenarbeit, die auf die Delegation von Verantwortung und die Übertragung dispositiver Funktionen setzen, implizieren, daß die unteren Führungskräfte einen Teil ihrer Befugnisse an die sich stärker selbst steuernden Arbeitsgruppen abgeben. Auch hierdurch verlieren die unmittelbaren Vorgesetzten und also auch die Meister ihnen bislang persönlich zustehende Eingriffs- und Anweisungsrechte und daher Machtpotentiale. Betriebliche Herrschaft wird ihres unmittelbar wahrnehmbaren und anschaulichen "despotischen" Charakters entkleidet, wenn Eigenverantwortung und Selbstdisposition - in kontrollierten Gren-

zen, das versteht sich - Anordnung, Anweisung und Disziplinierung durch Vorgesetzte ablösen.

Der Meister stellt sich für manche Autoren in diesem Kontext als "Innovationshemmnis" (Bargmann 1984, S. 45) dar und als betrieblicher Akteur, der sogar den Bemühungen zur Humanisierung der Arbeit und zur Erweiterung der Mitbestimmung am Arbeitsplatz Widerstand entgegensetzt. Ehe er in dieser undankbaren Rolle weiteres Unheil stiftet - so möchte man denken -, wäre es vielleicht sogar besser, wenn er sich von der Bildfläche verabschiedet bzw. von ihr entfernt wird.

(3) Wenn mit dem Arbeitskrafttypus des Meisters das Charakteristikum der sozialen Mobilität durch innerbetrieblichen Aufstieg aus der Arbeiterschaft in die Position eines "kleinen Managers" verbunden ist, so stellt die Verdrängung von Aufsteigern durch Seiteinsteiger mit (hoch-)schulischer oder ähnlicher Qualifikation ebenfalls ein Krisenphänomen dar. Im Rahmen zweier Forschungsprojekte am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München über neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals einerseits und über neue Qualifikationstypen und neue politische Konkurrenzen und Allianzen andererseits, konnten sowohl erste Ansätze und Dynamiken einer solchen Entwicklung als auch Gegenkräfte ermittelt werden.<sup>4</sup> Man kann annehmen, daß Betriebe angesichts eines deutlich verstärkten Angebots an Ingenieuren und unter dem Eindruck zunehmender Qualifikationsprobleme der Meister z.B. in bestimmten hochtechnisierten Produktionsbereichen für Führungspositionen mehr und mehr Ingenieure rekrutieren, so daß sich der Bedarf an Meistern reduzieren könnte. Was sich heute schon in einer Reihe von Betrieben gelegentlich beobachten läßt, könnte sich also in Zukunft zu einer neuen Personal- und Rekrutierungspolitik "auswachsen". Unter Umständen ist in diesem Zusammenhang auch denkbar, daß eine Substitution der traditionellen Führungskräfte durch neue Qualifikationstypen stattfindet - etwa im Falle der Berufsakademie-Ingenieure oder ähnlicher neuer Arbeits-

---

4 Es handelt sich dabei erstens - und vor allem - um das vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft finanzierte Untersuchungsprojekt "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" und zweitens um das Teilprojekt A 8 (Titel: "Die Entstehung neuer Qualifikationstypen, neue Konkurrenzen und politische Folgen") im DFG-Sonderforschungsbereich 333 ("Entwicklungsperspektiven von Arbeit").

kraftkategorien mit mittleren Qualifikationen (vgl. auch Drexel, Fischer 1989).

Wenn aber ehemalige Meisterpositionen - funktional oder statusmäßig vielleicht etwas aufgewertet - an in neuartigen oder schon bekannten, jedenfalls in mehr schulisch bzw. universitär ausgerichteten Bildungsgängen qualifizierte Arbeitskräfte vergeben werden, so wird damit ebenfalls die klassische Arbeiterkarriere zum Meister untergraben; der Seiteinsteiger würde dann den Aufsteiger ersetzen, ein wichtiges Charakteristikum des Arbeitskrafttypus Meister entfele.

(4) Ebenfalls in den oben erwähnten ISF-Forschungsprojekten konnten erste Anzeichen einer anderen Entwicklung beobachtet werden, die möglicherweise für den Meister problematisch werden könnte. In einer nicht unbeträchtlichen Reihe von Betrieben findet man derzeit (Fach-)Arbeiter, die ihren "Meisterbrief in der Tasche" haben, aber auf Arbeitsplätzen von Arbeitern tätig sind. Zwar kann es sich insbesondere in Großbetrieben dabei unter Umständen um bewußt betriebenes und gezieltes "Parken" von höheren Qualifikationen handeln, die später aktiviert werden sollen, so daß diese Arbeitskräfte durchaus noch auf Chancen, Meister zu werden, hoffen können; ein derartiger, über einen längeren Zeitraum andauernder unterwertiger Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte könnte aber die Attraktivität der Fortbildung zum Meister drastisch mindern und Fortbildungsinteresse und -aktivitäten "einschlummern" lassen oder sogleich z.B. auf eine Karriere als Ingenieur lenken. Es könnte dann - langsam zwar - zu einer Erosion des klassischen Arbeitskrafttypus Meister kommen. Auch wenn eine solche Entwicklung derzeit nicht als akutes und aktuell hochbrisantes Krisenphänomen gedeutet werden sollte, so gilt es doch, auf erste Anzeichen der Gefährdung aus dieser Richtung hinzuweisen und sie künftig nicht aus den Augen zu verlieren.

Die unter (3) und (4) aufgeführten Krisen- oder Erosionsphänomene des Arbeitskrafttypus Meister haben in bezug auf den Wandel betrieblicher Herrschaftsformen ähnliche Effekte: In beiden Fällen erodiert ein durch seine Arbeiterherkunft geprägter Vorgesetztentypus, mit dessen Wirken sich bestimmte Formen persönlich vermittelter Herrschaft verbinden. Die größere fachliche und soziale Distanz der anders, nämlich vorwiegend betriebsextern und schulisch/universitär, sowie formal höherqualifizierten Konkurrenten um betriebliche Positionen reißt unter Umständen Gräben



zwischen den verschiedenen Gruppen des betrieblichen Gesamtarbeiters auf, gefährdet die Kohärenz des technischen Personals und verstärkt ggf. den konfliktuellen Charakter von Kooperation.

(5) Von Lutz ist in jüngster Zeit verstärkt auf die - mögliche - Gefahr einer Erosion der Facharbeit hingewiesen worden (z.B. Lutz 1989). Jugendliche würden im Kontext der Bildungsexpansion sich eher schulischen und universitären Bildungsgängen zu- und von beruflicher Ausbildung für produktive Arbeit abwenden. Sollte diese Prognose Wirklichkeit werden - und zum Teil ist sie es ja schon -, so müßte als Sekundäreffekt auch die Erosion des Meisters eintreten; denn der Meister stellt ja eine Art "Aufbauqualifikation" des Facharbeiters dar.

## 5. Dimensionen der Analyse, Materialbasis und Aufbau der Arbeit

(1) Über die o.a. aktuellen, den Meister betreffenden Krisenerscheinungen lassen sich nun zugleich grundlegende **Analysedimension und Determinanten der Situation dieses Arbeitskrafttypus** erschließen. Diesen Krisenphänomenen unterliegen allgemeine Mechanismen, die als Bestätigung oder als Gefährdung der Reproduktion dieses Arbeitskrafttypus wirken (können). Es sind dies:

- traditionelle, auf Technisierung und verstärkte Arbeitsteilung zielende betriebliche Rationalisierung;
- neue, innovative Formen einer eher "sozialen" Rationalisierung des betrieblichen Produktionsprozesses, die kooperative und kommunikative Momente des Arbeitsprozesses sowie Tendenzen der Selbststeuerung der Arbeitsverausgabung akzentuieren;
- Veränderungen und Neuregelungen, die das öffentliche Bildungssystem restrukturieren und damit zugleich die Lebensfähigkeit von Arbeitskräftekategorien als mehr oder (nur noch) weniger notwendige Bausteine im Ensemble des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters beeinflussen, etwa indem sie die Attraktivität bestimmter Berufe und Ausbildungen mindern oder erhöhen;
- sowie betriebliche Aufstiegs- und Karrieresysteme, die Arbeitskräfte veranlassen (oder auch daran hindern), sich fortzubilden bzw. - allgemein gesprochen - ihre Arbeitskraft in spezifischer Weise und nach bestimmten Seiten hin auszuformen.

(2) Mit diesen Analysedimensionen sind zugleich **Orientierungslinien für eine grobe Gliederung** des folgenden Textes gewonnen:

Teil B ist befaßt mit dem Zusammenhang von traditioneller - "tayloristischer" - Rationalisierung und Erosion der Funktionen und Machtpotentiale des Meisters.

Im Teil C werden demgegenüber die Folgen neuer Formen der Rationalisierung für die Position des Meisters und die Formen betrieblicher Herrschaft behandelt.

Der Teil D schließlich beschäftigt sich mit der Analyse von Phänomenen, die das Angebot von Meistern, ihre Verdrängung durch andere Qualifikationstypen und die Chancen und Risiken der Fortbildung zum Meister betreffen.

(3) Die folgende Darstellung gründet, was die **Materialbasis** angeht, überwiegend auf der Analyse empirischer Betriebsfallstudien. Im Teil B wird sekundäranalytisch vorgegangen und Bezug genommen auf empirische Studien, die in verschiedenen Etappen der industriellen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland entstanden sind. Zugleich sollen in der Auswahl und Abfolge Lernfortschritte der Industriesoziologie sichtbar werden: Die Determinanten der Situation des Meisters werden vielfältiger und die Dynamik seines Funktionswandels wird komplexer. Die Linie fortschreitender realer Entwicklung und tiefergehender industriesoziologischer Analyse setzt sich im Teil C fort. Dieser Teil C zerfällt in zwei große Unterabschnitte: Neue Formen der Arbeit und Funktionswandel des Meisters werden zum einen in theoretisch differierenden Perspektiven untersucht, zum anderen handelt es sich bei den Ergebnissen im Teil C, 2., um Primärempirie, also um Forschungsergebnisse, an deren Entstehung ich beteiligt war, während im Teil C, 1., wiederum empirische Studien anderer Autoren für Darstellung, Analyse und Kritik zugrunde gelegt werden. Im Teil D wird neben Betriebsfallstudien auch auf statistisches Material interpretierend Bezug genommen; auch hier habe ich an der Erhebung der verwendeten Materialien mitgearbeitet.

## Teil B

# Funktions- und Machtverlust des Meisters als Resultat traditioneller technisch- organisatorischer Rationalisierung



## Vorbemerkung

(1) Wie sich der Zusammenhang zwischen Rationalisierung, Funktionswandel des Meisters und Veränderungen der Formen betrieblicher Herrschaft darstellt, hängt ebenso von den spezifischen Formen der Rationalisierung ab wie die Ausprägung von Erosionstendenzen beim Arbeitskrafttypus Meister. In diesem Teil B stehen die Implikationen und Folgen traditioneller, das soll heißen: tayloristisch geprägter technisch-organisatorischer Rationalisierung für den Meister im Zentrum der Betrachtung. Die folgende Darstellung von Tendenzen des Funktions- und Machtverlusts des Meisters beruht auf der Sekundäranalyse industriesoziologischer Literatur, genauer: der einschlägiger empirischer Untersuchungen. Angestrebt sind eine kritische Durchsicht der Arbeiten, eine Zusammenfassung der wichtigsten empirischen Ergebnisse und eine Darstellung, die die konzeptionellen und analytischen Erkenntnisfortschritte der Studien herausstellt. Es handelt sich dabei im einzelnen um die folgenden Arbeiten:

1. F. Weltz: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern (1964).
2. F. Landwehrmann: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung (1970).
3. H. Wiedemann: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters; insbesondere den zweiten Teil: Die Situation des Meisters im rationalisierten Betrieb (1964).
4. F. Manske, W. Wobbe-Ohlenburg (unter Mitarbeit von O. Mickler): Rechnerunterstützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung (1984).  
  
O. Mickler: Ende der Meisterwirtschaft? - Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb (1983);  
  
F. Manske: Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft? (1987).
5. R. Springer: Strukturwandel der Meisterfunktionen in der Maschinenindustrie (1981).

(2) Die Auswahl dieser Arbeiten erfolgte unter **historischen und systematischen** Gesichtspunkten. Die Arbeiten sind zunächst zu verschiedenen Zeitpunkten entstanden: Weltz: Ende der 50er Jahre; Wiedemann: 1955-1957; Landwehrmann: in den 60er Jahren; Springer: Ende der 70er Jahre; Manske, Wobbe-Ohlenburg, Mickler: Anfang der 80er Jahre.

Die Hoffnung indes, daß sich Entwicklungslinien eines Funktionswandels des Meisters nachzeichnen lassen könnten, wird weitgehend enttäuscht. Zum Teil verbietet sich das schon aus methodischen Gründen, die mit der Auswahl des Untersuchungsfeldes, d.h. der Branchen, zu tun haben: Bei Weltz handelt es sich um den Bergbau, um Walzwerke und um einen metallverarbeitenden Betrieb, bei Wiedemann um Betriebe mit mechanischer Fertigung; Landwehrmann hat seine Untersuchungen in der Stahl- und in der Chemischen Industrie durchgeführt und Manske, Wobbe-Ohlenburg, Mickler, ebenso wie Springer, im Maschinenbau. Es existieren somit zwar partielle Überschneidungen (Stahlindustrie, mechanische Fertigung), diese erweisen sich jedoch schnell für einen seriösen historischen Vergleich als unzureichend.

Die Arbeiten tragen selbstverständlich eine **historische Spur**. In manchen Beschreibungen wird deutlich, daß man sich noch in den 50er oder 60er Jahren befindet, als z.B. Elektronik als "letzter Schrei" der Technik galt. Je aktuelle Gründe der Erosion des Meisters und seiner Machtposition, wie sie in den verschiedenen industriesoziologischen Studien vorrangig thematisiert werden, kennzeichnen insoweit bestimmte Entwicklungsetappen in der Geschichte der industriellen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. Der Industriebetrieb der 50er Jahre trägt hier und da noch Züge der 30er und 40er Jahre. Das Verständnis von "Führung" im Industriebetrieb und die Vorstellungen von legitimer und funktionaler Autorität erscheinen trotz Demokratie und trotz der neu etablierten Mitbestimmung noch nicht ganz von den unseligen Traditionen der vorangegangenen Jahrzehnte entlastet. Modernität der industriellen Entwicklung drückt sich aus in der Automatisierung der Produktion und in der Übernahme amerikanisch geprägter Management-Entwürfe; die älteren industriesoziologischen Studien stehen daher auch noch ganz im Bann tayloristisch-fordistisch geprägter Rationalisierung. Die rasante Entwicklung begünstigte die Technik-Faszination, und der sog. "technische Fortschritt" erschien keineswegs zufällig als das die industrielle Entwicklung beherrschende Moment.

(3) Aber auch ein **systematisch** angelegter Vergleich der Studien hat seine methodischen Tücken. Fragestellungen und theoretische Ansätze unterscheiden sich nicht unerheblich und prägen die empirischen Ergebnisse. Was sich daher zunächst anbietet, ist ein pragmatisches Verfahren der kritischen Durchsicht der Texte unter der Fragestellung nach Erosions- und Stabilisierungstendenzen, die den Meister betreffen, sowie ihrer Folgen für betriebliche Herrschaftsformen.

Die Charakterisierung der hier vorgenommenen Auswahl als einer, die unter systematischen Aspekten erfolgt ist, meint, daß die verschiedenen Arbeiten jeweils bestimmte **Determinanten des Funktionswandels** des Meisters ins Zentrum der Analyse rücken. Gemeinsam ist den Studien ja nur die Frage nach den Folgen, die technisch-organisatorische Rationalisierung für den Meister hat. Man kann dann aber schnell feststellen, daß bei Weltz und Landwehrmann der Stand der technischen Rationalisierung, der **Mechanisierungsgrad**, von zentraler Bedeutung für die Rolle des Meisters ist, während Wiedemann eher die Stabsorganisation, also **organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen**, in den Vordergrund seiner Analysen der Situation des Meisters im Industriebetrieb stellt. Manske, Wobbe-Ohlenburg und Mickler untersuchen die Effekte der Implementation neuer Informations- und Kommunikationstechniken in Gestalt von Fertigungssteuerungssystemen und loten Arbeitsgestaltungsalternativen aus; die SOFI-Autoren behandeln - kurz gesagt - eine neue **Organisationstechnologie** und ihre Folgen für die Meisterwirtschaft und -herrschaft. Die Autoren wissen zwar um weitere Kontexte und Einflüsse, die neben der Organisationstechnologie für die Rolle und Funktion des Meisters von Relevanz sind, stellen aber - bedingt auch durch die Fragestellung des Forschungsauftrags - gleichwohl das Thema "Konsequenzen der neuen Fertigungssteuerungssysteme" in den Mittelpunkt ihrer auf den Meister bezogenen Ausführungen. Springer hat zwar ebenfalls Meister in Maschinenbaubetrieben unter dem Eindruck dieser neuen Organisationstechnologie untersucht, legt aber bei seiner Analyse besonderes Gewicht auf den Einfluß der **Autonomiebestrebungen** der dem Meister unterstellten **Arbeiter**. Diese auf die Erhaltung und Erweiterung von Spielräumen des Arbeitshandelns gerichteten Interessen und Aktivitäten der Arbeiter sind seines Erachtens besonders hervorhebenswert, wenn die Veränderungen der Situation des Meisters betrachtet werden.



Es ist also die jeweilige **Betonung** und ausdrückliche Hervorhebung einer dieser grundlegenden Determinanten des Rationalisierungsprozesses, die den Teil B strukturiert. Diese Systematik erklärt auch, warum die sechs Jahre nach Wiedemann erschienene Studie von Landwehrmann vor jener behandelt wird, und warum die eigentlich ältere Arbeit von Springer nach denen von Manske, Wobbe-Ohlenburg und Mickler plaziert ist. Landwehrmann nämlich rückt - wie Weltz - den Automatisierungsgrad als wichtigste Determinante der Meistersituation ins Zentrum. Manske u.a. bewegen sich mit ihrem Zugang zum Thema stärker in der arbeitssoziologischen Tradition von Weltz oder Wiedemann, während Springer eher einen "arbeitspolitischen" Ansatz verfolgt.

Natürlich tut man mit einer solchen Zuordnung den Autoren insofern unrecht, als ja keiner von ihnen in dieser eindimensionalen Weise in seiner Analyse verfährt. Um dies deutlich zu machen, aber auch um gleichzeitig die am Rande der "großen Linie" der Argumentation festgestellten Aspekte aufzunehmen, werden die Studien im folgenden in ihrem jeweiligen Kontext und je für sich präsentiert. Der "rote Faden" dieser Darstellungen ergibt sich aus der übergreifenden Fragestellung nach Tendenzen der Erosion und der Stabilisierung der Meisterfunktion und nach dem in diesem Zusammenhang auftretenden Wandel von Machtkonstellationen und Herrschaftsformen.

(4) Die Studien tragen auch **als industriesoziologische Arbeiten** eine **historische Spur**. Die traditionellen Tendenzen und Mechanismen der Rationalisierung (Automatisierung, zunehmende Arbeitsteilung) - und die entsprechenden Folgen für den Meister - werden in den älteren Arbeiten noch ganz unbezweifelbar als ziemlich eindeutige historische Entwicklungstendenzen interpretiert. Die Industrie- oder Arbeitssoziologie hat sich zwischenzeitlich natürlich weiterentwickelt und verstärkt gesellschafts- und handlungstheoretische Momente aufgenommen. Dies hat dazu geführt, daß nicht nur lineare Tendenzen der Modernisierung in Frage gestellt werden, sondern auch Akzentverschiebungen von einer fortschrittsoptimistischen Sichtweise zu einer mehr die Risiken betonenden Perspektive stattgefunden haben. Hier sollen daher Entwicklungstendenzen und Phänomene einer möglichen Erosion des Meisters zusammengestellt werden, sowohl um zu einer adäquaten systematischen Erfassung der Determinanten dieses Wandels zu kommen als auch um die Empirie dieses Wandels auszuleuchten. Dies ist möglich, weil die Autoren durchgän-

gig an strukturellen und allgemeinen Merkmalen der Meisterfunktion interessiert sind und eher dauerhafte soziologische Begriffsbestimmungen anstreben, die über bloß singuläre empirische Charakterisierungen hinausgehen. Die soziale Logik, die die Situation des Meisters im Industriebetrieb kennzeichnet, soll erfaßt und herausgearbeitet werden.

Die jeweilige Akzentuierung bestimmter Determinanten, aber auch bestimmter Ausdrucksformen der Meisterkrise spiegelt dabei sowohl historisch im Vordergrund stehende Aspekte der Meistertätigkeit und -rolle (wie z.B. Automatisierung) als auch bestimmte theoretische Herangehens- und Zugriffsweisen der industriesoziologischen Forschung (z.B. "technologischer Determinismus", Arbeitspolitik) wider. Da diese Herangehensweisen sich jeweils durch die Hervorhebung bestimmter Determinanten der Meisterfunktion auszeichnen, verspricht eine systematisierte Zusammenstellung der Ergebnisse der Studien auch die Möglichkeit einer strukturierten Erschließung des Phänomens "Meister im Wandel".



# 1. Mechanisierungsgrad und Autoritätsform

Mit der Überschrift zu diesem Kapitel ist schon in prägnanter Weise die grundlegende Hypothese zum Wandel der Formen betrieblicher Autorität umrissen, die hier behandelt werden soll: Die Form, in der betriebliche Autorität, insbesondere von unteren Vorgesetzten ausgeübt wird, hänge entscheidend vom Grad der Mechanisierung der Produktion ab. Als Vertreter dieser Hypothese seien hier beispielhaft Weltz (1964) und Landwehrmann (1970) angeführt.

Mit Bezug auf die Meister bzw. die unteren Vorgesetzten (Steiger, Vorarbeiter) kommen beide Autoren zu dem Ergebnis, daß mit fortschreitender Mechanisierung diese Vorgesetzten an persönlicher Macht (im Sinne autonomer Entscheidungsbefugnis) verlieren. Für beide Autoren ist auch typisch, daß sie diesen Wandel positiv bewerten, als Wandel zu einer vernunftgemäßen betrieblichen Ordnung, und dementsprechend den Entzug von persönlicher Macht, den die Meister erleiden, als Aufhebung von Willkür und als Versachlichung deuten. Soweit ein kurzes Resümee vorab.

Im folgenden werden die Arbeiten von Weltz und Landwehrmann in ihren wichtigsten Einsichten und Ergebnissen vorgestellt. Insbesondere auf die Studie von Weltz lohnt es sich, etwas ausführlicher einzugehen, da sie als **die** klassische Untersuchung der bundesdeutschen Industriosozologie zum Thema "Meister" angesehen werden kann. Viele Argumente zur Rolle und Funktion der Meister im Industriebetrieb sowie Tendenzaussagen zu deren künftiger Entwicklung, die von späteren Autoren immer wieder aufgegriffen werden, finden sich hier. Die Studie von Landwehrmann ist zwar weniger differenziert in den Aussagen und weniger geprägt von "Einerseits-Andererseits-Aussagen", hat aber den Vorteil, gerade darum unmißverständlicher und eindeutiger zu sein.

## 1.1 Verlust an persönlicher Macht und Versachlichung von Autorität als Folgen der Rationalisierung

Weltz geht in seiner empirischen Untersuchung zum Berufsbild der Meister und Steiger von der **grundsätzlichen Annahme** aus, "daß der Mecha-

sierungsgrad der Produktion der Faktor ist, der die Arbeit des Betriebsvorgesetzten am stärksten beeinflusst" (Weltz 1964, S. 2). Mit einem steigenden Mechanisierungsgrad gehe im allgemeinen ein Verlust an persönlicher Macht der unteren Vorgesetzten einher und es erfolge eine Versachlichung von betrieblicher Autorität.

Weltz unterscheidet hinsichtlich der Funktionsbereiche von Vorgesetzten zwischen einem "produktiven" und einem "disziplinarischen" Aufgabenbereich. Im folgenden wird zunächst der produktive Aufgabenbereich behandelt (1.1.1); auf den disziplinarischen Aufgabenbereich wird erst im anschließenden Punkt eingegangen (1.1.2).

### **1.1.1 Produktionslogik und Anpassungsfähigkeit: Zwei sich widersprechende Parameter der Führungstätigkeit - Probleme und Lösungsformen**

(1) Der **produktive Aufgabenbereich** sei einerseits durch Erfordernisse der "Planung", andererseits durch Erfordernisse der "Anpassung" gekennzeichnet - zwei Erfordernisse, die sich in der Regel widersprechen.

Den Produktionsmitteln wohnt nach Weltz gleichsam eine eigene Logik inne, die verlangt, die vorhandenen Mittel möglichst rationell einzusetzen. Verlangt werde eine wissenschaftliche Arbeitsweise, und zwar um so mehr, "je starrer und unveränderlicher die Produktionsgegebenheiten sind und je kostspieliger jeder improvisierende Eingriff in sie wäre" (ebd., S. 4). Produktionsanlagen mit hohen laufenden Kosten, langen Umstellungs- oder Anlaufzeiten, komplizierten oder weitläufigen Verflechtungen forderten eine weitgehende Berücksichtigung des Planprinzips; sie unterlägen der sog. "**Produktionslogik**" (ebd., S. 5; Hervorh. JF). Auf der anderen Seite müsse ein Betrieb zugleich "**beweglich und anpassungsfähig**" gehalten werden (ebd., S. 4; Hervorh. JF). Soweit die Produktion in einem Feld sich ständig verändernder Bedingungen verlaufe, seien daher Reaktionsfähigkeit und Improvisationsgeschick gefordert.

Die Quellen derartiger, die Verfolgung der Produktionslogik erschwerender Einflüsse könnten innerhalb oder außerhalb des Betriebs liegen: häufige Störungen an den Maschinen oder in der Energiezufuhr, Qualitätsschwankungen bei den Vorprodukten, sehr kleine Auftragspolster und schlecht ins Produktionsprogramm passende Aufträge z.B. Eine gute Marktlage und mithin ein großes Auf-

tragspolster erlaubten es demgegenüber, Aufträge ohne Schaden abzulehnen, die nicht so recht ins Produktionsprogramm passen. Im letzteren Fall stehe offenbar die Produktionslogik im Vordergrund, und es werde eine möglichst hohe Kontinuität der Produktion angestrebt.

Die betriebliche Leitung und auch die unteren Vorgesetzten müßten nun - je nach den Gegebenheiten - versuchen, diese sich tendenziell widersprechenden Erfordernisse, Anpassung und Produktionslogik, miteinander in Einklang zu bringen.

(2) Weltz stellt drei idealtypische Lösungen dieses Problems vor, denen jeweils empirische Fälle in seinem Material - mehr oder weniger - korrespondieren:

- die hierarchische,
- die informelle und
- die funktionale.

Deren nähere Analyse zeigt seines Erachtens, daß die Formen der betrieblichen Autorität von den technischen und organisatorischen Produktionsgegebenheiten abhängig sind bzw. daß der unterschiedlichen Produktionstechnik der untersuchten Betriebe verschiedene objektive Grundlagen der Autorität entsprechen.

#### **a) Die hierarchische Lösung**

In den arbeitsintensiven Zechen - so stellt er fest - findet sich typischerweise ein hierarchisches, durch strikte Über- und Unterordnung bzw. vertikale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen gekennzeichnetes System. Es ist dort der jeweils unmittelbare Vorgesetzte, der die Anweisungen erteilt; das System der Anweisungen ist zentral auf Personen gestellt. "Kennzeichnend für die Organisation der Anweisungen im Bergbau ist ... der hierarchische Zug und die rein personale Vermittlung" (ebd., S. 6).

#### **b) Die informelle Lösung**

Typisch und charakteristisch ist nach Weltz, daß sich die informelle Lösung in einem metallverarbeitenden Zulieferbetrieb realisiert findet, der ein vielfältiges Produktionsprogramm zu bewältigen hat, in dem es keinen eindeutigen Materialfluß gibt, und wo häufig wechselnde Anforderungen oft Terminänderungen nötig machen.

Bei der informellen Lösung werden Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit dadurch erzielt, daß es eine weitgehend unschematische Regelung des Zusammenwirkens und der Zuständigkeitsbereiche gibt. Die Aufgabenbereiche sind "eher gewachsen, d.h. Resultat historischer und persönlicher Umstände", und die an sich durchaus vorhandenen hierarchischen Strukturen stellen nur einen "lockeren Rahmen" dar (ebd., S. 6, 7). Die Form der Kooperation ist häufig informell und an persönliche Kontakte gebunden; es existieren nur wenige Dienstwege, man setzt sich statt dessen direkt mit der Stelle oder Person in Verbindung, von der man Auskunft oder Hilfe braucht. Der Charakter der Kooperation ist unhierarchisch.

Um die in diesem Betrieb geforderte Beweglichkeit sicherzustellen, wird den Meistern eine ziemlich **große Dispositionsfreiheit** belassen. "Die Tatsache, daß ein eindeutig vorgegebener Materialfluß nicht vorliegt, sondern je nach Produkt die verschiedensten Kombinationen der Arbeitswege und Bearbeitungsvorgänge möglich sind, ließ eine zentrale Planung nicht als notwendig erscheinen" (ebd., S. 9). UmDispositionen werden vielmehr durch die Meister vorgenommen; von deren Organisationsgeschick hängt es ab, ob Änderungen ohne Verzögerung und ohne Störung der übrigen Produktion vorstatten gehen. Lange Betriebserfahrung und tiefe Betriebskenntnis der Meister sind hier in besonderem Maße unabdingbar. Eine Betonung der hierarchischen Gliederung ist in diesem System nicht notwendig, das System lebt vielmehr von der großen Kooperationsbereitschaft der Beteiligten, insbesondere der Meister.

### c) Die funktionale Lösung

Die dritte, die funktionale Lösung, wird von Weltz definiert als eine, bei der "die Kooperationsbeziehungen und Zuständigkeiten statt durch das hierarchische Prinzip der Über- und Unterordnung vielmehr durch die Zusammenhänge der arbeitsteiligen Produktion selbst bestimmt werden. ... Im Grenzfall würden sich hier die Anweisungsbefugnisse und Zuständigkeiten nicht mehr aus einer Position innerhalb der Hierarchie ergeben, sondern allein aus der jeweils ausgeübten Funktion im Produktionsprozeß" (ebd., S. 11).

Zwar hat Weltz keinen Betrieb mit derartigen Strukturen finden können, er meint aber, daß die Walzwerke diesem Bild in absehbarer Zeit recht nahe kämen. Die von ihm untersuchten Walzwerke seien nämlich typischerweise durch eine relativ große Eindeutigkeit der Produktionserfordernisse gekennzeichnet. Eine enge, genau abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Abnehmern und Vorlieferanten, umfangreiche und immer wiederkehrende Aufträge von festen Kunden, z.T. aus dem Konzern selbst, und hochgradig ausgelastete Kapazitäten seien wichtige Bedingungen für die hier zu beobachtende "Schematisierung und Formalisierung der Kooperation" (ebd.).<sup>1</sup> Die Produktionsabfolge werde von einer

---

1 Daß sich die Verhältnisse in den Walzwerken in der Zwischenzeit geändert haben und auch in diesen Bereichen gesellschaftlicher Arbeit mit wechselnden und instabilen Außen- und Innenbedingungen gerechnet werden muß, sei hier nur angemerkt (vgl. Grüneberg, Lichte 1985, S. 285 ff.).

zentralen Arbeitsvorbereitung vorgegeben, so daß schon von daher die **Funktion der Meister "recht beschränkt"** sei (ebd., S. 12; Hervorh. JF). Die Vorgesetzten träten oft nur in Aktion, wenn außergewöhnliche Ereignisse die Routine durchbrechen; speziell der Meister habe als Überwachender und als Informationsträger weniger eine aktive als eine reaktive, passive Funktion, die laut Weltz dennoch "objektiv sehr wichtig" ist.

Weltz erkennt zwar das Dilemma, zwischen Planprinzip und Beweglichkeitsprinzip zu vermitteln, gibt sich aber - gewissermaßen als früher Vertreter flexibler Automatisierung - durchaus optimistisch: Am Beispiel der Einführung von Reparaturkarteien erläutert er, wie organisatorische Maßnahmen eine Formalisierung der Arbeit mit sich bringen - den "Übergang zu einer rationalen Handlungsweise" (ebd., S. 13) ermöglichen, wie er sagt - , ohne daß ein Verlust an Beweglichkeit eintritt. Auch technische Maßnahmen wie die Einführung eines "Elektronengehirns" wirkten in dieser Weise. Resümierend: "Die Starrheit, mit der die Erfordernisse der Produktion Berücksichtigung verlangen, wächst; gleichzeitig nehmen aber auch die Mittel zu, die den Betriebsablauf trotzdem beweglich und anpassungsfähig erhalten" (ebd., S. 16).

(3) Bedeutsam ist für Weltz nun die Frage nach der **Angemessenheit der Autoritätsausübung**; ein entsprechendes Urteil muß seines Erachtens auf einer "konsequenten Beziehung der sozialen Verhältnisse des Betriebs auf die technischen und betriebswirtschaftlichen Bedingungen der Produktion" (ebd., S. 2) basieren. Seine These ist, daß in allen untersuchten Betrieben die festgestellten Lösungen nicht völlig angemessen sind, am wenigsten im Bergbau und im metallverarbeitenden Betrieb. Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit, so sein Urteil, werden hier erkauft mit organisatorischen Lösungen, die **überlebt** sind bzw. sich alsbald als überlebt erweisen werden. Warum?

Sein erstes Argument lautet: Organisationsformen hinken tendenziell dem Stand der Technik hinterher, was vor allem daran liegt, daß soziale Gebilde wie Organisationen eben generell "**Beharrungsvermögen**" haben (ebd., S. 13; Hervorh. JF). "Sie bestehen noch weiter, auch wenn sich die Bedingungen gewandelt haben, die ihnen ursprünglich Sinn verliehen" (ebd.).

Ein zweites Argument lautet, daß man die betriebliche Organisation nicht nur unter dem Aspekt der produktiven Funktionen betrachten darf; denn die Organisation betrieblicher Kooperation habe auch eine **disziplinari-**



**sche Funktion.** Vereinfachend ließe sich sagen, daß die Gliederung eines hierarchischen Systems vorwiegend auf disziplinarische Erfordernisse ausgerichtet ist, während die Gliederung eines "funktionellen" Systems mehr die sich aus dem Produktionszusammenhang ergebenden Notwendigkeiten berücksichtigt. Damit wird deutlich, was nach Weltz - abgesehen vom Beharrungsvermögen sozialer Systeme - zur Beibehaltung hierarchischer Gliederungen beiträgt: tatsächliche oder auch nur vermutete disziplinarische Erfordernisse. Diese Erfordernisse seien am härtesten dort, wo die Arbeitsleistung nur in geringem Maße technisch vorbestimmt ist, wo in der Produktion größere Arbeitskolonnen eingesetzt sind und nur eine geringe Arbeitsdisziplin entwickelt ist.

Sein **Urteil** über die Angemessenheit der Lösungen und der Formen der Autoritätsausübung sieht im einzelnen wie folgt aus:

Im Bergbau wird sich seiner Meinung nach mit der Vergrößerung der Anlagen, der Mechanisierung von Abbau und Transport und daher mit der Entstehung zahlreicher funktionaler Querbeziehungen die Notwendigkeit einer Veränderung der gegenwärtigen Organisations- und Kooperationsformen aufdrängen; es wird zu einem Abbau der strengen Hierarchie und zu mehr funktionellen Lösungen kommen.

Dem metallverarbeitenden Zulieferbetrieb werde es ähnlich ergehen. Die Vernachlässigung des Planprinzips führe hier nämlich dazu, daß Schwierigkeiten erst nach ihrem Auftreten bekämpft würden, daß Kommunikation und Information einer gewissen Zufälligkeit unterlägen, daß sich der Betrieb von einzelnen Personen abhängig mache und daher bei einem Ausfall dieser Personen in beträchtliche Schwierigkeiten gerate. "Schwerer als solche partiellen Nachteile wiegt jedoch, daß ein solches System grundsätzlich änderungsfeindlich ist. Einmal deshalb, weil Erfahrung, auf der ja weitgehend aufgebaut wird, sich an der Vergangenheit orientiert, sodann, weil jede Veränderung das Netz der informell eingespielten Kooperationsbeziehungen gefährdet" (ebd., S. 15). Dies hält Weltz für den grundlegenden Nachteil der informellen Lösung.

Es sei einmal dahingestellt, und Weltz selbst relativiert sein Argument später auch, ob nicht gerade ein solcher Betrieb **änderungsgewohnt** ist und daher auch weitere Änderungen leichter "verdaut"; darauf kommt es jedoch zunächst nicht an. Wichtiger ist der hier deutlich werdende **Grundzug der Argumentation**: "Mit fortschreitender Mechanisierung und Automatisierung verlangt die Produktionslogik immer stärker Berücksichtigung" (ebd., S. 16). Die kostspieligen Anlagen erforderten eine hohe Ausnutzung, Umbauzeiten verlängerten sich, und es verstärkte sich der Druck auf große Serien. Weltz gesteht zu, daß diese Entwicklung zunächst zwangs-

läufig zu einer Verringerung der Anpassungsfähigkeit führt. "Jedoch scheint es Tendenzen zu geben, die diese Verringerung der Beweglichkeit kompensieren", z.B. die schon o.e. Einführung des "Elektronengehirns" (ebd.). Zwar wachse zunächst die Starrheit, aber "gleichzeitig" nähmen auch die Mittel zu, den Betriebsablauf beweglich zu halten - so seine Annahme.

Indes, Weltz läßt sich nicht zu Einseitigkeiten hinreißen. Auch wenn die oben skizzierte Argumentation den Grundzug seiner Darstellung ausmacht, so sieht er doch zugleich, daß es auch Grenzen der Rationalisierung eines bislang informell geleiteten Betriebs gibt: Jede grundlegende technische oder organisatorische Neuerung führe in der Regel zu einer Verstärkung des Planprinzips. "Andernfalls wird es sich um Kompromisse handeln, durch die das eigentliche Ziel der Neuerung - um ihrer besseren Einpassung in das bestehende System willen - zum Teil wieder aufgegeben wird. **Das muß freilich nicht immer einen Nachteil bedeuten**, denn nur so ist es ja möglich, solche Neuerungen ohne wesentliche Schwierigkeiten und Spannungen einzuführen" (ebd., S. 15 f.; Hervorh. JF). Weltz beschreibt hier den m.E. **typischen** Prozeß der Implementation technischer und organisatorischer Neuerungen.

Schließlich stellt sich für ihn auch die traditionale, hierarchisch-autoritäre Struktur der Eisen- und Stahlindustrie in den Walzwerken als überholt dar, obwohl hier noch am ehesten eine funktionelle Lösung sichtbar sei oder sich zumindest abzeichne. Es scheint, daß sich "die Forderungen der Produktion nach einer funktionalen Kooperation gleichsam unter der weiterbestehenden hierarchischen Gliederung (durchsetzen) ... Der Betrieb scheint in ein Übergangsstadium geraten zu sein, in dem die funktionalen Beziehungen das hierarchische Gefüge zu sprengen drohen" (ebd., S. 17).

Diese Denkfigur - die Produktivkräfte bahnen sich ihren Weg und sprengen die beengenden Verhältnisse, was immer auch sonst geschehen mag - kennt man interessanterweise ebenfalls aus spezifischen Lesarten der Marxschen Theorie.

### **1.1.2 Normprinzip und Kooperationsprinzip: Zwei sich widersprechende Handlungsleitlinien der Vorgesetzten**

(1) Es soll nun die Rede sein vom sog. "**disziplinarischen Aufgabenbereich**". Die Vorgesetzten müssen sich nach Weltz hinsichtlich ihrer diszi-

plinarischen Aufgaben an zwei sich tendenziell widersprechenden Prinzipien orientieren: am Normprinzip und am Kooperationsprinzip.

Dauer und Termine der Arbeitszeit, das Verhalten am Arbeitsplatz u.ä. müssen durch Normen geregelt werden. "Aus der unumgänglichen Notwendigkeit, Normen zu setzen und dafür zu sorgen, daß sie auch eingehalten werden, leitet sich die Notwendigkeit und Rechtfertigung der 'disziplinarischen' Funktion des Vorgesetzten ab" (ebd.). Die unteren Vorgesetzten machten ihre Untergebenen mit den betrieblichen Normen vertraut, überwachten ihre Einhaltung und würden in geringem Umfang sogar selbst Normen setzen.

Nun gebe es aber immer wieder Situationen, die nicht durch Normen geregelt sind, ja es sei sogar unmöglich, das Arbeitsverhalten vollständig durch Normen vorzuschreiben und festzulegen; denn die Normen seien zumeist nur sehr allgemeiner Art: "Eine intelligente und verantwortungsvolle Anwendung solcher allgemeinen Regeln auf die jeweilige Situation kann nicht erzwungen werden, sondern ist schließlich eine Frage der Fähigkeiten und der Motivationen des einzelnen Arbeiters" (ebd., S. 18). Für den Vorgesetzten komme es daher darauf an, "die **bereitwillige Kooperation seiner Untergebenen** zu gewinnen" (ebd.; Hervorh. JF). Während die Sorge um die Einhaltung der Normen vor allem Härte, Konsequenz und häufig Unnachgiebigkeit erfordere, verlange das Bestreben, die Bereitschaft zu eigenständiger Mitarbeit von unten zu gewinnen, eher Anpassungsvermögen, Umgänglichkeit und Verständnis für die Probleme der Untergebenen.

Im modernen Großbetrieb scheinen nach Weltz Kooperationsprinzip und Normprinzip gleichermaßen wichtig zu sein. Zumindest in Betrieben mit diffiziler Produktion komme es sehr stark auf die Bereitschaft zur eigenständigen Kooperation von seiten der Arbeiter an.

(2) Weltz hat die Beobachtung gemacht, daß es in den Betrieben eine Art **inoffizieller Arbeitsteilung** gibt: Einige Stellen vertreten eher das Normprinzip, andere - und zwar vorzugsweise die unteren Vorgesetzten, also die Meister und Steiger - das Kooperationsprinzip. Die unteren Vorgesetzten würden dadurch von widersprüchlichen Anforderungen entlastet, wenn sie sich stärker auf das Kooperationsprinzip konzentrieren und die eher unangenehmen, Härte erfordernenden Aufgaben sowie den Einsatz disziplina-

rischer Mittel an andere Stellen abgeben könnten. Gerade dort, wo die Vorgesetzten in hohem Grad auf die Kooperationsbereitschaft der Arbeiter angewiesen sind, spielen diese "inoffizielle Arbeitsteilung" eine wichtige Rolle.<sup>2</sup>

Am Beispiel der besonderen, schwierigen und widersprüchlichen Situation des Steigers macht Weltz das Problem deutlich: Einerseits unterliegt der Steiger selbst den normierten Anforderungen des Produktionssolls und muß dieses bei den Arbeitern durchsetzen; andererseits ist er auf die freiwillige Mitarbeit der Arbeiter angewiesen. Im Maße wie die traditionellen Druckmittel (Entlassung, Lohninbuße, Versetzung) versagen bzw. dem Befugnisbereich des unteren Vorgesetzten entzogen sind, muß der Steiger zu sog. "**Kompensationsgeschäften**" (ebd., S. 31; Hervorh. JF) greifen: Er erkaufte sich die Kooperation von unten durch Vergünstigungen (Prämien, Vorschüsse auf die Anrechnung von Freischichten u.ä.). Diese Nutzung von Kompensationsmitteln wird von Weltz als "Ventil" interpretiert: "Die gegenwärtige Form der Setzung und Durchsetzung von Normen wie das Fehlen sonstiger Möglichkeiten, die Kooperation der Belegschaft zu gewinnen, macht eben ein solches Ventil notwendig" (ebd., S. 21). Weltz hält dies für ein System, das letztlich "alle demoralisiert" (ebd.).

---

2 Weltz stößt in diesem Kontext noch auf andere Einflüsse, die den disziplinarischen Aufgabenbereich u.U. modifizieren, die er aber nicht weiter verfolgt. Im Bergbau hat sich seinen Beobachtungen zufolge in den letzten Jahren ein zunehmendes Spannungsverhältnis zwischen Norm- und Kooperationsprinzip herausgebildet. "Dies war - historisch gesehen - so lange nicht der Fall, als auf seiten der Arbeiter relativ patriarchalische Autoritätserwartungen bestanden, unangenehme Arbeitsbedingungen als selbstverständlich hingenommen wurden, die Arbeitnehmer zudem unter starkem wirtschaftlichen Druck standen und der Charakter der Industriearbeit vorwiegend primitiv war. Die gesamtgesellschaftliche Entwicklung ließ aber eine 'Demokratisierung' der Autoritätserwartungen auch in den Betrieb einbrechen" (Weltz 1964, S. 24). Weltz illustriert das am Beispiel des immer weniger akzeptierten "rauen, aber herzlichen Umgangstons unter Tage" und konstatiert generell einen "Widerspruch zwischen den Erwartungen der Arbeiter und der Normsetzung durch den Betrieb" (ebd., S. 23).

Dieser Gedanke, daß externe, vor den Toren des Betriebs ausgelöste Entwicklungen, die sich unter das Stichwort "Demokratisierung" subsumieren lassen, innerbetriebliche Formen der Autoritätsausübung prekär werden lassen, wird aber von Weltz sogleich wieder an die mit fortschreitender Technisierung wichtiger werdende eigenständige Mitarbeit "von unten" zurückgebunden, also nicht als eigenständige, "von außen" einwirkende Einflußgröße in die Analyse eingefügt.

### 1.1.3 Der Verlust persönlicher Macht als Folge der Formalisierung und Versachlichung

(1) Es ist bis hierhin im Nachvollzug der Argumentation bei Weltz gezeigt worden, daß disziplinarische und produktive Funktionen durch ein "Spannungsverhältnis" (ebd., S. 23) gekennzeichnet sind: Norm- und Planprinzip einerseits, Kooperations- und Beweglichkeitsprinzip andererseits stellen jeweils Anforderungen an die betriebliche Führung, die sich tendenziell, wenn auch nicht notwendigerweise widersprechen. Obwohl er selbst eine Reihe verschiedener Einflüsse angeführt hat (von Absatzmarktschwankungen über Probleme der Herstellung von Kooperationsbereitschaft bei den Arbeitern bis hin zu Demokratisierungserwartungen der Beschäftigten), stellt sich für ihn letztlich die fortschreitende Mechanisierung nicht nur als alles entscheidende Variable, sondern auch als multifunktionale Lösung aller Spannungen zwischen den o.e. verschiedenen Prinzipien dar: "Mit der zunehmenden Mechanisierung und Automatisierung zeichnen sich jedoch Möglichkeiten zu einer Überwindung der Spannungsverhältnisse ab" (ebd., S. 24).

Diese Tendenzen, die sich auf die Qualität der betrieblichen Autoritätsausübung auswirken, lassen sich in zwei Begriffen zusammenfassen: Formalisierung und Versachlichung.

(2) "Unter **Formalisierung** verstehen wir die Fixierung des Verhaltens im Betrieb durch feststehende Regeln, die durch den Willen der Beteiligten nicht ohne weiteres geändert werden können. Mit dieser objektivierten Festlegung geht eine **Entpersonalisierung** der Zusammenarbeit einher. Nicht mehr Personen sind die eigentlichen Kooperationsträger, sondern 'Dienststellen'. Der Mitarbeiter wird zum 'Funktionsträger' " (ebd.; Hervorh. JF).

Die Spielräume persönlichen Ermessens des Meisters würden beschränkt; z.B. würden Sicherheitsvorschriften und Arbeitsvollzüge vorgeschrieben. Die Entstehung von Stabsstellen (etwa für Personalwesen, Lohnfindung, Arbeitsvorbereitung, Forschung und Entwicklung etc.) wird von Weltz als "Auflockerung der linearen betrieblichen Hierarchie" beschrieben: das hierarchische Gefüge werde durch die "funktionalen Notwendigkeiten des Produktionsprozesses" überrundet (ebd., S. 25).

Die Anpassung der Organisation an die funktionalen Erfordernisse der Produktion bedeute daher **Enthierarchisierung**. Hier hat man also wieder

den Grundzug in der Argumentation bei Weltz: Die funktionalen Erfordernisse seien derzeit noch von hierarchischen Gliederungen, von an Personen gebundener Autoritätsausübung und durch disziplinierende Maßnahmen überlagert; mit steigendem Mechanisierungsgrad aber würden diese Phänomene verschwinden.

Er sieht indes - wenn auch nur temporär - **Gegentendenzen**: "Allerdings vollzieht sich diese Anpassung nicht mit automatischer Zwangsläufigkeit, sondern nur sehr zögernd und sozusagen unter der Hand. Das ganze Gewicht der etablierten hierarchischen Ordnung, die sich oft auf entsprechende Ordnungsvorstellungen der Betriebsleitung und ihr Interesse an der Beibehaltung der bestehenden Zustände stützen kann, steht einer solchen Veränderung entgegen. Zweifellos tragen diese **Widerstände** dazu bei, daß sich der Anpassungsprozeß erst verspätet und unter Konflikten vollzieht. Die organisatorische Umsetzung der Produktionserfordernisse erfolgt eben nicht als ein gleichsam eigengesetzlicher Wachstumsprozeß, sondern ist in ihrem Tempo durch die hierarchischen Gegebenheiten bestimmt, kann durch sie gefördert oder gehemmt werden. Zu einer Verlangsamung trägt sicher bei, daß die Anpassung den individuellen autonomen Befugnisbereich der Vorgesetzten beschränkt" (ebd., S. 26; Hervorh. JF).

Daß insbesondere die Meister von den Tendenzen der Formalisierung in höchstem Maße betroffen sind, wird sehr klar. Der Meister bekomme die Auswirkungen der Formalisierung am stärksten zu spüren. Selbst bei der unmittelbaren Leitung der Arbeit werde sein Entscheidungsbereich gegenüber früher eingeschränkt.

Weltz will diese Entwicklung aber **nicht** als **Funktionsverlust** gedeutet wissen. Denn daß der Meister in seinen Handlungen Beschränkungen unterliegt und Vorschriften zu folgen hat, "bedeutet freilich in den wenigsten Fällen den Entzug dieser Funktionen schlechthin als vielmehr die Beschränkung ihrer autonomen Erfüllung durch den Meister und damit einen **Verlust an persönlicher Macht**. Der Meister bleibt in der Regel in die Erfüllung der meisten Funktionen eingeschaltet; aber durch den Entzug der Autonomie kann er in viel geringerem Ausmaß als früher Vergünstigungen gewähren oder Strafen austeilen" (ebd.; Hervorh. JF). Kurzum: For-

malisierung bringt eine Verminderung persönlicher Macht für die unteren Vorgesetzten mit sich.<sup>3</sup>

(3) **Versachlichung** meint, daß eine Anweisung oder Norm "allein von den Notwendigkeiten bestimmt ist, die den Produktionserfordernissen selber innewohnen, dagegen andere, aus dem Produktionsgeschehen nicht direkt ableitbare Momente, wie persönliche Vorlieben der Vorgesetzten, Machtgesichtspunkte, ideologische Aspekte usw., keine oder nur eine untergeordnete Rolle spielen" (ebd., S. 27).

Derartige Tendenzen sieht Weltz am stärksten in den Betrieben wirken, wo das Produktionsprinzip mit großer Eindeutigkeit Berücksichtigung verlangt "und dadurch eine rationale Rechtfertigung der Normen und ihrer Durchsetzung erleichtert" (ebd., S. 27 f.). Umgekehrt seien die Möglichkeiten der Versachlichung dort geringer, wo starke Beweglichkeitserfordernisse bestehen; denn hier fehle zu meist jene Eindeutigkeit der Erfordernisse, die die Voraussetzung eines Sachzwangs sind.

Weltz faßt zusammen: "Die Folgen der Versachlichung für die betriebliche Autoritätsausübung scheinen denen der Formalisierung weitgehend zu entsprechen. Die individuellen autonomen Anweisungsmöglichkeiten werden eingeschränkt" (ebd., S. 29). Und noch etwas prägnanter: "Sachautorität stellt ... hierarchische Autorität kalt; d.h.: nicht mehr die Logik der bestehenden Machtverhältnisse stützt die getroffenen Entscheidungen ..., sondern die Logik der Produktionserfordernisse ... Die hierarchische Autorität kann sich also gleichsam aus dem betrieblichen Bereich zurückziehen. Und einen solchen **Rückzug**, und nicht mehr, bedeutet die Einschränkung der autonomen Entscheidungsbefugnisse der Vorgesetzten im Betrieb, die durch die Formalisierung und Versachlichung der Koopera-

---

3 Hier wird von Weltz m.E. die Grundlage für machtsoziologische Überlegungen herausgearbeitet, wie sie z.B. von Crozier und Friedberg (1979) angestellt werden. Die bloße Beschränkung offiziell zuerkannter Rechte und Befugnisse sagt ja noch wenig über indirekte und verdeckte Einflußchancen, die sehr wohl wiederum in persönliche Machtpotentiale umgemünzt werden können. Gerade die als "funktionell" beschriebene Kooperation und Arbeitsteilung eröffnet solche Chancen, verschiebt sie nur von der offiziellen Hierarchie auf die Ebene mehr oder weniger horizontaler Funktionsbereiche. Machtansprüche kleiden sich dann - und müssen dies aus legitimatorischen Gründen auch - in die Form von Sachzwängen und fachlicher Überlegenheit. Auch wenn Weltz - angesichts seiner Problemstellung: verständlicherweise - diesen Gedanken nicht weiter vertieft, ist doch der Grundstein für solche Überlegungen gelegt.

tion im Produktionsbereich bedingt ist" (ebd., S. 30; Hervorh. JF). Die hierarchische Autorität wandelt sich zur **Sachautorität**; dies stellt nach Wetzl die grundlegende Tendenz der Entwicklung dar.

(4) Bedauerlicherweise, so muß man Wetzl wohl verstehen, verbleibt aber häufig ein "**irrationaler Rest**" an Hierarchie und hierarchischer Autorität (ebd.; Hervorh. JF). Zwar wirkten die "**innerbetrieblichen** Entwicklungstendenzen" auf eine allmähliche Einschränkung dieses Restes hin, so daß von hier aus ein weiterer Rückzug hierarchischer Autorität aus dem betrieblichen Zusammenwirken möglich erscheine ( ebd.; Hervorh. JF). Jedoch sei die Qualität betrieblicher Autorität auch eine Funktion der "**außerbetrieblichen** Verhältnisse", und "solange das Produktionsprinzip immer wieder äußerer Einflüsse wegen durchbrochen werden muß, wird stets ein irrationaler Rest bleiben" (ebd., S. 31; Hervorh. JF). Der Anstoß zum Handeln erfolge dann nämlich nicht "als logische Reaktion auf eine einsehbare Notwendigkeit, sondern in Unterwerfung unter eine Gegebenheit, die einfach hingenommen werden muß und deren Notwendigkeit in der Regel nicht abgeschätzt werden kann" (ebd., S. 32).

#### 1.1.4 Vom Statthalter und Fachmann zum Vermittler und Menschenführer

(1) Im Industriebetrieb des 19. Jahrhunderts, schreibt Wetzl, konnte sich der Meister noch als **Statthalter des Unternehmers** fühlen. Er war es ja, der Einstellungen und Entlassungen vornehmen konnte, der den Lohn festgesetzt hat, usw. Er handelte in Vertretung des Unternehmers. "Die Grundlage der Autorität des Meisters bei den Arbeitern war einerseits, daß er als Vertreter des Unternehmers auftrat, andererseits überlegener Fachmann war. Die Meisterposition implizierte den Anspruch **grundsätzlicher Überlegenheit**" (ebd., S. 33; Hervorh. JF). Die zentrale Position, die der Meister früher im Industriebetrieb inne hatte, basierte auf noch unentwickelten technischen, organisatorischen und sozialen Bedingungen. Die Koordination des Betriebsgeschehens erfolgte entsprechend den bislang gemachten Erfahrungen; es gab kaum formalisierte Regelungen; die Arbeiter waren häufig industriefremd. Der Meister legitimierte sich durch Erfahrung, Seniorität und die Fähigkeit, die Arbeit "vormachen" zu können.



Mit dem Wachstum der Betriebe und im Zuge der technischen und organisatorischen Rationalisierung werden nach Weltz solche "informellen" Formen immer weniger möglich. "Ein Teil der bisher im Betrieb und vor allem der von den Meistern gefällten Entscheidungen werden nun von Spezialisten und Stabsstellen getroffen. Der 'Meisterbetrieb' wird vom '**Stabsstellenbetrieb**' abgelöst" (ebd., S. 34; Hervorh. JF). Die Meister erleiden damit deutliche Einschränkungen ihres persönlichen Entscheidungsspielraums: "Nicht daß er, wie es so oft heißt, 'Funktionen verlor' -, er bleibt in irgendeiner Weise zumeist eingeschaltet -, aber er verlor die autonome Verfügungsgewalt, die er früher hatte" (ebd.). Daß er nicht mehr Lohnestufungen, Entlassungen etc., ja nicht einmal mehr die Lenkung der Produktion selbständig wahrnehmen kann, bedeute eine drastische Beschneidung seiner Rolle als Statthalter und Vertreter des Unternehmers. Aber auch die fachliche Autorität schwinde, weil seine fachlichen Qualifikationen entwertet würden. "Mit der stärkeren Verwertung wissenschaftlich gewonnener Erkenntnisse und Verfahren verliert er seine Eigenschaft als 'Fachmann' schlechthin, die er früher hatte, er wird zum Spezialisten für die Praxis, und auch diese Qualifikation bleibt bei dem schnellen technischen Wandel nicht ungefährdet" (ebd.).

Beide Entwicklungen lösten die traditionellen Grundlagen der Autorität des Meisters auf und würden auch durch den Zuwachs an Aufgaben, die sich vor allem mit der Herstellung der Kooperationsbereitschaft der Arbeiter verbinden, nicht kompensiert. Auch wenn die Sorge um die Erfüllung der Kooperationserfordernisse wesentlich in seiner Hand liege: "Letztlich hat aber doch die Meisterposition an **Gewicht verloren**" (ebd.; Hervorh. JF).

(2) Weltz stellt in seiner Befragung der Meister und Steiger fest, daß diese sich weniger von einem Funktionsverlust denn von einem Verlust an Ansehen bedroht fühlen. Mit dem Entzug von Befugnissen und der Beschränkung der Rechte verbinde sich eine Minderung des Prestiges der Meister und Steiger.

Schon mehrfach ist betont worden, daß die Einschränkung autonomer Entscheidungsbefugnisse keine absolute ist, sondern sich statt dessen ein eher "**mittelbarer Einfluß**" (ebd., S. 41) herausbildet, etwa bei der Begutachtung neu eingestellter Arbeiter. "Man begnügt sich mit dem Bewußtsein, indirekt doch noch Einfluß auszuüben" (ebd., S. 46). Diese Ge-

nügsamkeit mutet durchaus verständlich und nachvollziehbar an, wenn man bedenkt, daß bei der Ausübung der Vorgesetztentätigkeit einerseits dem Kooperationsprinzip Rechnung getragen werden kann - nicht zuletzt auch wegen einer funktionierenden "inoffiziellen Arbeitsteilung", die die Durchsetzung des Normprinzips (scheinbar) anderen Stellen aufbürdet -, andererseits und gleichzeitig aber genug andere Mittel und Wege bereitstehen, Einfluß geltend zu machen; ein Einfluß, der zudem nicht einmal mehr als persönliche Machtausübung erscheint. Mit dieser Anmerkung soll beileibe nicht die Kompetenzbeschneidung heruntergespielt werden, es soll nur aufmerksam gemacht werden auf eine von Weltz noch nicht oder jedenfalls zu wenig beachtete Dimension dieser Entwicklung: Macht besteht fort; sie ist im modernen Industriebetrieb nur nicht mehr so einfach dingfest zu machen.

In bezug auf die Regelung der Lohnfindung, insbesondere beim Akkord, wird die neue Rolle als Vermittler zwischen "unten" und "oben", hier zwischen Arbeiter und Zeitnehmer, besonders deutlich. Die Einschränkung der Befugnisse scheint verwunden, man sieht sich als Vermittler zwischen Arbeiter und Management.

Auch wenn die Einschätzung von Weltz, die Steiger hätten in manchen Punkten erheblich von denen der Meister abweichende Anschauungen, nicht immer recht nachvollziehbar ist, so ist sie doch in einem Punkt recht klar. Die Steiger beklagen die Beschneidung ihrer Selbständigkeit und fordern zusätzliche Befugnisse, die sie für ihre "Kompensationsgeschäfte" nutzen möchten. Das heißt, die von den Steigern geforderten Befugnisse haben typischerweise einen solchen "kompensatorischen Wert", sie ermöglichen es, "Vergünstigungen zu gewähren, mit denen man die Kooperation der Bergleute gleichsam 'erkaufte'" (ebd., S. 45). Die Vermittlerrolle hat hier also einen etwas anderen, durch explizite Tauschgeschäfte gekennzeichneten Charakter als im Falle der Meister.

(3) Charakteristisch für das Selbstbild der Meister und Steiger ist nach Weltz eine **patriarchalische Grundhaltung**, die auf fachliche wie menschliche Überlegenheit zurückgeführt wird: Das "Leitbild von der eigenen Funktion als Vermittlerrolle" (ebd., S. 51) impliziere ein mehr oder minder verständnisvolles Eingehen auf die betrieblichen und außerbetrieblichen Sorgen und Nöte der Arbeiter. "Der Arbeiter ist für den Meister also sowohl fachlich wie menschlich unmündig, ein bißchen wie ein 'großes Kind' ... Der Meister hat der absolut Überlegene zu sein, fachlich wie 'menschlich'" (ebd., S. 56). Dem entspreche die Auffassung, daß Autorität vor allem auf Fachkenntnissen und "Gerechtigkeit" bei der Behandlung der Arbeiter basiert.

Es verhält sich nach Weltz nun aber so, daß insbesondere jene Voraussetzungen im Schwinden begriffen sind, die die fachliche Autorität begründen. In modernen Produktionsbetrieben fielen viele Entscheidungen fachlicher Natur in mehr wissenschaftlich arbeitenden Stabsstellen; ferner verstanden einzelne Spezialisten unter den Arbeitern auf ihrem Gebiet mehr als der Meister. Ein Verständnis von fachlicher Überlegenheit, das auf dem "Besserwissen" und auf dem "Vormachen-Können" gründet, werde daher mehr und mehr obsolet. Typischerweise sind es eher die Instandhaltungsmeister, die vorwiegend das fachliche Können als ihre wichtigste Qualifikation nennen, während die Produktionsmeister die Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können, hervorheben. Weltz interpretiert dies so: "In dem Maße also, in dem die Voraussetzungen schwinden, um fachliche Überlegenheit anschaulich zu demonstrieren, zieht man sich oft auf die Fähigkeit zur 'Menschenführung' zurück" (ebd., S. 60). Nach Weltz bedeutet dies keinen Wandel des patriarchalischen Grundverständnisses, denn es tritt an die Stelle der fehlenden fachlichen Überlegenheit nun die **menschliche Überlegenheit**. "Der patriarchalische Meister versteht sich als schlechthin überlegen, fühlt sich dem 'Oben' verpflichtet und hat deshalb trotz seiner Orientierung am Kooperationsprinzip keine Schwierigkeiten, sich zugleich dem Normprinzip verpflichtet zu fühlen" (ebd., S. 61).

Bezeichnend ist, daß z.B. die Schichtmeister, also jene Meister, deren Stellung mehr der eines Vorarbeiters ähnelt ("Vorarbeiter-Meister" nennt sie Weltz), sich einseitig am Kooperationsprinzip orientieren, während die Obermeister sich stark am Normprinzip ausrichten und ihre hierarchische Stellung herausstreichen. Man könnte daraus folgern, daß je mehr solche Vorarbeiter-Meister und je weniger höhere Meister das gängige Bild vom Meister prägen, eine verstärkte Verpflichtung auf das Kooperationsprinzip stattfindet - was das Problem der sog. "Verkumpelung" (ebd., S. 82) der unteren Vorgesetzten verschärft und die oben dargestellte "inoffizielle Arbeitsteilung" befestigt.

Es gibt aber auch eine weitere Variante, die sich z.B. in den Elektrobetrieben findet und die als Übergang von der hierarchischen und/oder patriarchalischen Autoritätsauffassung zur "funktionalen" interpretiert werden kann. Hier stellt der Charakter der Arbeit hohe Anforderungen an das Fachkönnen und die Selbstständigkeit sowohl der Meister als auch der Arbeiter. "Die Überlegenheit der Meister wird nicht auf absolute Unterschiede zurückgeführt, auch nicht mit einer hierarchischen Position begründet, sondern durch den aus der übergeordneten Tätigkeit sich ergebenden größeren Überblick, der besseren Ausbildung und den größeren Informationschancen erklärt" (ebd., S. 62). Wie man sich nach dem bisher Dargelegten denken kann, hält Weltz diese Form für die angemessene.

(4) Die Meister und Steiger grenzen sich charakteristischerweise durchgängig, sowohl nach "unten", gegenüber den ihnen unterstellten Arbeitern, als auch nach "oben", gegenüber den Ingenieuren und/oder Akademikern, durch die Hervorhebung ihrer **größeren Praxis- und Berufserfahrung** sowie ihrer gründlichen Betriebskenntnis ab. Der in den Betrieben praktizierte Ausbildungs- und Auswahlmodus ist dafür die sinnfällige Bestätigung: Meister oder Steiger kann nur werden, wer diese Erfahrung mitbringt. Auch die Meisterprüfung wird nicht so wichtig genommen wie die langjährige Erfahrung.

Diese "einseitige Wertschätzung" (ebd., S. 65) der Erfahrung wird von Wetz recht kritisch beurteilt, auch wenn er die vielen praktischen Vorzüge erfahrungsbestimmten Wissens gar nicht leugnen will. Erfahrung als "Fazit der Lösungen schon einmal gestellter Probleme" werde um so inadäquater, "je mehr die Verhältnisse eine Rationalisierung an sich ermöglichen würden und je komplizierter die Zusammenhänge des Produktionsprozesses sind" (ebd., S. 70, 71). Denn Erfahrung bedeute ja nicht nur die Erweiterung des Gesichtskreises, sondern - in der Regel - zugleich eine Fixierung; und die ausschließliche Orientierung an ihr schließe dann Gefahren und Risiken ein, "wenn sich die neue Situation dem Definitionsrahmen der bisherigen Erfahrungen entzieht" (ebd., S. 70).

Schon der Vergleich Meister - Steiger lasse eine gewisse Differenz in bezug auf die Systematik des Denkens und die analytische Herangehensweise erkennen, die Wetz vor allem auf die Ausbildung an der Bergschule zurückführt. Er plädiert daher für eine Stärkung der Fachausbildung bei den Meistern.

(5) Wetz formuliert abschließend einige **Prognosen und Folgerungen** über die Entwicklung der Autoritätsverhältnisse bei fortschreitender Mechanisierung.

"Unterstellt man, daß im rationalisierten Produktionsbetrieb das Beweglichkeitsprinzip hinter das Produktionsprinzip zurücktritt", so ist mit einer weiteren "Formalisierung und Schematisierung" zu rechnen (ebd., S. 77, 78). Die entscheidende Frage dürfte dann sein: "Wird auch die Tätigkeit des Meisters in die allgemeine Formalisierung einbezogen, oder wird nicht im Gegenteil gerade aus der allgemeinen Schematisierung dem Meister die Aufgabe zuwachsen, informell die damit verbundene Starrheit auszugleichen?" (Ebd., S. 80.)

Und seine - ganz pragmatische und erfahrungsgesättigte - Antwort lautet: "Es wird wohl weder die eine noch die andere Alternative einseitig sich durchsetzen. Sicher wird sich mit der Formalisierung der Kooperation auch die Einschränkung der Autonomie des Meisters ergeben. Die Übernahme von Funktionen durch Stabsstellen oder andere zentrale Instanzen bedeutet vielfach für den Meister, daß er gleichsam in vorgeschriebenen Bahnen die Voraussetzungen für die Tätigkeit dieser Stellen schaffen muß. Er muß sich stärker als früher an bestimmte Regulationen halten und wird mehr **Vollzieher bereits gefällter Entscheidungen**" (ebd.; Hervorh. JF).

Weltz' konstruktiv gewendete Kritik am bloß erfahrungsgeliteten Arbeitsstil der Meister (weniger der Steiger) mündet in das **Plädoyer für eine systematische Fachausbildung**. Überwunden werden muß seines Erachtens eine Haltung, die theoretische Ausbildung abqualifiziert, eine Haltung übrigens, die selbst gegenüber speziellen Meisterschulungen eingenommen wird: "Entweder man entwertet die dort erworbenen Kenntnisse als 'theoretisch', oder man sieht solche Veranstaltungen unter dem Aspekt des Erbaulichen" (ebd., S. 78).

Die bislang geübte Praxis der Auswahl und Qualifizierung der unteren Vorgesetzten beruhte darauf, "sich etwas zu erarbeiten. In der Lehre wurde durch die fortwährende und langsam fortschreitende Wiederholung bestimmter Tätigkeiten ein handwerkliches Können erarbeitet; in den Produktionsbetrieben arbeitete man sich über die Stufenleiter der Arbeitsplätze in der Arbeitsgruppe in die Vorgesetztenposition hinein ... Auch das gleichzeitige Mißtrauen und die Geringschätzung gegenüber der 'theoretischen' Ausbildung dürften etwas damit zu tun haben, daß solche Ausbildungsergebnisse in den Augen der Meister nicht eigentlich 'erarbeitet' sind" (ebd.). Eine Fortführung dieser Praxis hält Weltz nicht für angemessen.

### **1.1.5 Über die Sinnhaftigkeit von Kompensationsgeschäften, Widerstand gegen Neuerungen und "Irrationalitäten" - Einige kritische Anmerkungen**

In den abschließenden Bemerkungen zur Studie von Weltz sollen noch kurz einige kritische und im folgenden auch immer wieder kontrovers behandelte Punkte herausgestellt werden. Sie betreffen:

- die Problematik der sog. "Kompensations- oder Tauschgeschäfte" (1);
- die Frage nach den Gründen und den Folgen des Beharrungsvermögens, ja des Widerstands gegen Neuerungen (2)
- und die Frage nach dem Verhältnis von "Versachlichung" und betrieblicher Herrschaft ((3), (4)).

(1) Angezweifelt werden kann die von Wetz geäußerte Befürchtung, daß das von den Steigern praktizierte System, sich die Kooperationsbereitschaft der Untergebenen in sog. "**Kompensationsgeschäften**" zu "erkaufen", ein System sei, "das letztlich alle demoralisiert", weil es "die gesetzten Normen selbst diskreditiert" (ebd., S. 21). Die widersprüchliche Situation des Steigers ist m.E. **charakteristisch und typisch** für die Position unterer Führungskräfte. Wiedemann stellt beim "Akkordspiel" z.B. dar, daß die notwendigerweise differierenden Vorstellungen über gerechte und legitime Ansprüche einerseits und Rollenzwänge andererseits "Unehlichkeiten" und ähnliche Verhaltensweisen mit sich bringen, die die Normen nicht diskreditieren, sondern einen Umgang mit ihnen gerade erst ermöglichen (Wiedemann 1964, S. 104). Daß Wetz diese Kompensationsgeschäfte als so problematisch ansieht, hängt damit zusammen, daß er an eine "**wirkliche** Versachlichung der betrieblichen Autoritätsverhältnisse" (Wetz 1964, S. 23; Hervorh. JF) glaubt und darauf setzt, daß diese mit fortschreitender Mechanisierung nicht nur objektiv möglich, sondern auch immer wahrscheinlicher wird.

(2) Wetz stellt fest, daß soziale Gebilde wie Betriebe oder generell Organisationen "**Beharrungsvermögen**" aufweisen. Mit diesem Beharrungsvermögen und mit dem Hinweis auf disziplinarische Erfordernisse erklärt er, daß der Anpassungsprozeß der Autoritätsformen an veränderte Produktionsanforderungen nur verlangsamt und allzu gemächlich erfolgt.

Woher das erwähnte Beharrungsvermögen sozialer Gebilde rührt, wird leider nicht weiter geklärt; es existiert nach Wetz jedenfalls unabhängig von den - eingebildeten oder wirklichen - disziplinarischen Erfordernissen. Die Rede ist auch nur von Verzögerungen bzw. Verlangsamung, nicht aber davon, daß solche Widerstände selbst **eigenständigen Einfluß auf den Verlauf von Rationalisierungsprozessen** haben könnten; vielmehr setzt sich bei Wetz die Produktionslogik in letzter Instanz unaufhaltsam und

unweigerlich durch. Wetz erläutert also durchaus gegenläufige Tendenzen und an widerständige Akteure gebundene Hemmnisse der Rationalisierung; es kommt ihm aber nicht in den Sinn, derartige Momente zu explizieren und systematisch etwa in die Beurteilung der Angemessenheit verschiedener Formen der Autoritätsausübung einzubeziehen.

In dieses Bild paßt auch, daß die "informelle" Organisation der Arbeit im metallverarbeitenden Betrieb von ihm eher negativ beurteilt wird. Daß vielleicht gerade in den der sog. Produktionslogik entsprechenden betrieblichen Strukturen sich starke Neigungen zur Beharrung einnisten und Änderungen blockieren könnten, ist ihm ein deutlich geringeres Problem als das vermeintliche Chaos der informellen Organisation, die möglicherweise - ja eigentlich: naheliegenderweise - mit solcherlei Schwierigkeiten der rechtzeitigen Anpassung gewohnt ist umzugehen und Flexibilitätserfordernissen daher freundlicher begegnet.

Weiter unten wird unter dem Stichwort "Organisationswandel - ein sozialer Prozeß" der Einfluß betrieblicher Akteure und damit auch der Widerstand der Meister gegen Veränderungen eingehender betrachtet (vgl. Teil C, 2.2). Bei Wetz klingen diese Aspekte zwar an, sie werden aber in ihrem Stellenwert m.E. nicht ausreichend gewürdigt.

(3) Wetz nimmt eine Zuordnung von Produktionsprinzip zu Versachlichung einerseits und von **Beweglichkeitserfordernissen zu Irrationalität** andererseits vor - eine Zuordnung, die kaum einzusehen ist. Warum sollten sich - wie im Beispiel des metallverarbeitenden Zulieferbetriebs - nicht auch Terminänderungen, Umstellungen der Produktionspalette, kurzfristige Änderungen usw. als "Sachzwänge" präsentieren können und vermitteln lassen? Vor allem ist nicht einzusehen, warum solche Anforderungen, nur weil sie in der Regel von Vorgesetzten übermittelt werden, als deren persönliche Marotten erscheinen sollten. Die Festlegung der Reihenfolge, nach der Aufträge zu bearbeiten sind, erscheint Wetz in einem Fall als durch die "persönlichen Wünsche der hierarchisch Übergeordneten" (ebd., S. 28) bestimmt, im anderen Fall, wo die Reihenfolgeplanung durch die zentrale Arbeitsvorbereitung erfolgt, als Versachlichung. Diese Zuordnung ist schon deshalb unplausibel, weil vermutlich kaum jemand im Betrieb je bestimmte Reihenfolgen der Auftragsbearbeitung als vorwiegend durch persönliche Präferenzen von Vorgesetzten bestimmt betrachtet hat. Daß mit der "Schematisierung der Arbeitsvorbereitung" (ebd.) der

Raum persönlicher und hierarchischer Entscheidungen verkleinert und ein Teil des Geschehens den persönlichen Entscheidungen der unteren Vorgesetzten entzogen worden sind, soll deshalb nicht bestritten werden. Typisch aber für die Weltzsche Argumentation ist m.E., daß er die - sagen wir es drastisch - frühere **Willkürherrschaft** der unteren Vorgesetzten ebenso überschätzt wie die neuzeitliche Versachlichung und **Vernünftigkeit** der Formalisierung und Mechanisierung.

Unbefriedigend an seiner Darstellung ist weiterhin, daß der Hinweis auf disziplinarische Erfordernisse schon hier bei der Behandlung des sog. "produktiven Aufgabenbereichs" erfolgt. Man erkennt daran, daß die von ihm vorgenommene Auseinanderlegung der Vorgesetztenfunktionen in einen "produktiven" und einen "disziplinarischen Aufgabenbereich" unglücklich ist und daß besser von zwei Dimensionen des Vorgesetzten-Aufgabenbereichs gesprochen werden müßte. Schließlich ist ja auch nach Weltz offensichtlich, daß die produktive Funktion im Bergbau auf das hierarchische System angewiesen ist. Diese Kritik trifft natürlich ebenso im umgekehrten Fall zu: Seine Annahme, daß disziplinarische Notwendigkeiten und mit ihnen hierarchische Systeme in dem Maße überflüssig bzw. unangemessen werden, wie sich die Produktionslogik Geltung verschafft, übersieht, daß die Disziplinierung durchaus fortbesteht, nur - z.B. ins technische System - verlagert ist. Diese Verlagerung von Herrschaft in technisch vermittelte Zwänge erscheint ihm aber als "Versachlichung".<sup>4</sup>

---

4 Vgl. dazu die kritischen Bemerkungen von Fricke (1975, S. 61 f.) an Popitz u.a.: "In Wirklichkeit wird die Funktion der zeitlichen, inhaltlichen und räumlichen Organisation der Arbeit ja nicht an 'die technischen Anlagen' übertragen, sondern nur von den unmittelbaren betrieblichen Vorgesetzten auf die Techniker und Ingenieure der Konstruktionsbüros sowie auf die kaufmännischen und technischen Mitglieder des Managements, denen sie verantwortlich sind. Die arbeitsorganisatorischen Entscheidungen sind damit zwar sozusagen objektiviert, vergegenständlicht in Gestalt und Funktionsweise der technischen Anlagen - dadurch haben sie aber noch lange nicht ihren Charakter sozial, ökonomisch und funktional bestimmter (oder bestimmbarer) Entscheidungen verloren. Die Behauptung von der Versachlichung der Herrschaftsbeziehungen durch zunehmende Vorstrukturierung der Arbeit in Form technischer Anlagen und ihrer Funktionsbedingungen erliegt daher dem falschen Schein der technischen Objektwelt - zumindest dann, wenn sie die scheinbare Versachlichung der Herrschaftsbeziehungen als Veränderung der sozialen Beziehungen in Richtung einer Enthierarchisierung der Arbeitsbeziehungen interpretieren zu können glaubt."



Zur Vermeidung von Mißverständnissen sei festgehalten, daß Weltz keineswegs einer Vorstellung von "natürlicher Produktionslogik" anhängt. Er konzidiert vielmehr: "Zweifellos ist ein großer Teil der Anforderungen, die sich heute als Sachzwang in Betrieben manifestieren, auch durch andere Momente bestimmt. Es gibt ja keine 'natürliche' Logik der Produktion, schon weil es sich ja um etwas historisch Gewordenes handelt. Aber das ist für unsere Unterscheidungen nicht wesentlich. Wichtig ist, daß sich aus der Sachlogik der gegenwärtigen betrieblichen Verhältnisse, gleichgültig, wie diese zustande kamen, gewisse relativ eindeutige, rational abzuschätzende Erfordernisse ergeben" (ebd.).

Gerade diese eingrenzende Bestimmung macht aber eine spezifische **Verengung seiner Perspektive** deutlich. Es geht offenbar vorwiegend um selbstverständlich gewordene Routine, die als "wirkliche Versachlichung" beschrieben wird; oder - sofern dies nicht gemeint sein soll - doch um eine ganz enge Vorstellung von der "Logik der Produktion", bei der etwa Arbeitshandlungen ebenso unbezweifelbar aufeinander folgen müssen, wie man nicht zuerst die Schuhe und dann die Socken anziehen kann. Das weite Feld technisch-organisatorischer Gestaltungsalternativen kommt daher auch kaum in den Blick.

Die Verengung der Perspektive in bezug auf das, was im Industriebetrieb als "sachliches Erfordernis" gelten kann, betrifft - dies ist oben ja schon kritisch vermerkt worden - darüber hinaus alle möglichen Außenanforderungen: Die sog. "außerbetrieblichen Einflüsse" werden mit leichter Hand zum "irrationalen Rest" erklärt.

Die Weltzsche Vorstellung der Produktionslogik und der aus ihr resultierenden Rationalität ist eng begrenzt: Sie ist - überspitzt gesagt - eigentlich nur dort gegeben, wo Tag für Tag, Jahr um Jahr gleichbleibende Mengen immer gleicher Produkte hergestellt werden, wo es keine kurzfristigen Terminänderungen gibt und keine Eilaufträge, wo - um es nochmals zuzuspitzen - der Betrieb gänzlich autonom, d.h. ohne Rücksicht auf außerhalb des Betriebs liegende Einflüsse und Verhältnisse stoisch vor sich hin produzieren kann; mit der sog. Produktionslogik wird von der "Welt draußen" abstrahiert.

Weltz erkennt nun in den abschließenden Passagen dieses Kapitels selbst, wie sehr seine Ausführungen eigentlich ein Gedankenspiel darstellen: Er

gesteht ein, daß es "utopisch" wäre, an ein völliges Verschwinden hierarchischer Autorität aus den Betrieben zu glauben. "Trotzdem scheint die Beschäftigung mit den sich **allein** aus den Produktionsbedingungen ergebenden Möglichkeiten keine müßige Spekulation gewesen zu sein. Zunächst ist der Nachweis interessant, daß die gegenwärtigen hierarchischen Autoritätsverhältnisse im Industriebetrieb nicht durch die innerbetrieblichen, sondern die außerbetrieblichen Erfordernisse gestützt werden" (ebd., S. 32; Hervorh. JF).

Rund 25 Jahre nach der Veröffentlichung der Arbeit von Wetz mutet diese Einschätzung höchst merkwürdig an. Gerade betriebsextern, über variierende Absatzmarktbedingungen und über Konkurrenz induzierte Flexibilitätserfordernisse galten in den letzten zehn Jahren als Auslöser einer Abkehr von tayloristischen und hierarchisch bestimmten Formen der Arbeit. Zweifel an der Begründbarkeit historischer Entwicklungslogiken für den Bereich betrieblicher Autorität oder Herrschaft stellen sich da ein. Soweit es denn Phänomene gibt, die sich als Ende des Taylorismus und traditioneller Hierarchie deuten lassen, möchte man denken, daß sich die Hoffnungen von Wetz zwar (in Grenzen) erfüllt haben, aber die diese Veränderungen **befördernden Einflüsse** scheinen genau diejenigen zu sein, die er erstmals als **Hindernisse** identifiziert hat.

(4) Wetz spricht in aller Regel - und zwar mit Bedacht und voller Absicht - von **Autoritätsausübung** oder von persönlicher Macht, nicht aber von **"Herrschaft"**: "Wir sprechen hier ... nur von der Autoritätsausübung im Betrieb, nicht etwa von den - etwa sich aus der Eigentumslage ergebenden - Herrschaftsverhältnissen" (ebd., S. 23). Er will primär jene Entwicklungslinien nachzeichnen, die sich aus innerbetrieblichen Gegebenheiten ableiten, und sich mit dieser Vorgehensweise nicht zuletzt vom sog. "gesellschaftskritischen Ansatz" (ebd., S. 2) abgrenzen, der seines Erachtens eben diese Eigengesetzlichkeit vernachlässigt.

Dagegen wird man einwenden können, daß in einem ersten Zugriff - in zugegeben: abstrakter Form - eine theoretische Bestimmung des "Doppelcharakters der Leitungstätigkeit" durchaus möglich ist. Eine solche allgemeine Bestimmung hätte Wetz zunächst davor bewahrt, von einer Unterscheidung zweier Aufgabenbereiche ("produktiver" und "disziplinarischer") der Vorgesetzten auszugehen - einer Unterscheidung, die so nicht durchzuhalten ist. Sie hätte ihn wohl auch davor bewahrt, Technisierung

und Formalisierung vorschnell als "Versachlichung" mit der Konnotation "steigende objektive Rationalität mit zunehmenden Mechanisierungsgrad" zu deuten. Auch die Vorstellung eines "Rückzugs" von Autorität und Disziplinierung aus dem unmittelbaren Produktionsprozeß würde merkwürdig anmuten, wenn man annimmt, daß ein Widerspruch zwischen dem Drang nach maximaler Verwertung des Kapitals und keineswegs unbegrenzt freiwilliger Verausgabung von Arbeit besteht.

Ganz falsch aber werden seine Ausführungen dann, wenn er trotz der Bezeugung, dies sei eigentlich nicht seine Intention, über die Folgen der Rationalisierung und "Versachlichung" von Autorität für die Herrschaftsbeziehungen spekuliert: "Unter den Bedingungen fortschreitender Rationalisierung der industriellen Produktion scheint uns schließlich die Chance zur Versachlichung der Autoritätsausübung gegeben, in der Weisungsansprüche einer rationalen Legitimierung durch die Produktionserfordernisse bedürfen, zugleich aber auch die Möglichkeiten, sich auf diese zu berufen, eher gegeben sind. Eine solche Entwicklung würde eine Entlastung der betrieblichen Leitung bei der Wahrnehmung ihrer disziplinarischen Funktion bedeuten. Damit wären auch die Voraussetzungen für eine Enthierarchisierung der betrieblichen Ordnung gegeben, das heißt, **nicht nur für eine Veränderung der Formen der Autoritätsausübung, sondern auch der Herrschaft**" (ebd., S. 31; Hervorh. JF). Er schränkt ein: "Allerdings dürfte es sich hier eher um Möglichkeiten als um mit Wahrscheinlichkeit zu erwartende Entwicklungstendenzen handeln" (ebd.). Gegensätzliche Einflüsse sieht er indes nur "draußen", vor den Betriebstoren: "Solange das Produktionsprinzip immer wieder äußerer Einflüsse wegen durchbrochen werden muß, wird stets ein irrationaler Rest bleiben ..." (ebd.). Man muß gar nicht der Vorstellung anhängen, daß die Verhältnisse im Produktionsprozeß des Kapitals durch blanken Zwang - technisch, organisatorisch oder personell vermittelten - gekennzeichnet sind, um diese Sichtweise zurückzuweisen. Gerade die Verhältnisse "draußen", auf den Märkten, wo sich die Individuen als gleiche Warenbesitzer gegenüber treten, bestärken doch das Gefühl von Freiheit und rationalem Handeln, während die innerbetrieblichen immer auch den Charakter der Einschränkung und Begrenzung tragen.

Nichtsdestoweniger hat man sehen können, wie fruchtbar eine sensible und ausführliche Beschäftigung mit der "Eigengesetzlichkeit der innerbetrieblichen Verhältnisse" für die Fragestellung nach dem Wandel der Au-

toritätsformen im Betrieb ist. Ganz zu Recht gilt die Arbeit von Weltz daher auch als klassisches industriesoziologisches Standardwerk zum Thema "Untere Vorgesetzte im Industriebetrieb". Im Nachvollzug der Ergebnisse der Studie hat sich schließlich auch gezeigt, daß die differenzierte Betrachtungsweise von Weltz, das Eingehen und sich Einlassen auf die angesprochene Eigengesetzlichkeit unterschiedlicher innerbetrieblicher Verhältnisse, Einsichten zu Tage fördert und Einblicke gewährt in die Funktion und Rolle unterer Vorgesetzter, die weit hinausgehen über die zunächst natürlich grobschlächtig anmutende Annahme einer deterministischen Beziehung zwischen Mechanisierungsgrad und Autoritätsform. Es haben sich ja vielmehr eine Fülle von Hinweisen auf weitere Einflußfaktoren ergeben, die allerdings angesichts der Hauptthese der Arbeit manchmal ein wenig ein Schattendasein fristen mußten.

## 1.2 Von der endoponen zur exoponen Führung: Machtverlust des Meisters durch Automatisierung

(1) Mit seiner Untersuchung über "Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung" (so der Titel der 1970 erschienenen Arbeit) will Landwehrmann "automationsspezifische Bedingungen, unter denen die Führungskräfte ihre Funktion wahrnehmen, und entscheidende Elemente der Führungsstruktur in automatisierten Betrieben" darstellen sowie "theoretische Einsichten in die Zusammenhänge von moderner Technik und Führung" gewinnen (Landwehrmann 1970, S. 2).

Die Untersuchung erfolgt am Beispiel des technischen Sektors von Großbetrieben der Chemie und der Stahlindustrie. Landwehrmann geht dabei "komparativ-statisch" vor, d.h., die Besonderheiten der automatisierten Betriebe werden dadurch ermittelt, daß traditionale und automatisierte Betriebe gegenübergestellt und die Unterschiede analysiert werden. Die Auswahl der Betriebe ist zentral durch den Mechanisierungsgrad bestimmt. Landwehrmann will sich auf jene Änderungen in den automatisierten Betrieben konzentrieren, die "die neue Führungsstruktur besonders intensiv prägen und kennzeichnen" (ebd., S. 3).

Es zeigt sich als ein wichtiges **Resultat** der Studie, daß insbesondere die Meister in starkem Maße von den Auswirkungen der Automation betrof-

fen sind: "Zwar gibt es im allgemeinen auch in automatisierten Betrieben noch den Meister, sein Funktions- und Bedeutungsverlust ist aber unverkennbar" (ebd., S. 126). Zum Zusammenhang von Mechanisierungsgrad und Meistermacht hat Landwehrmann dementsprechend eine einfache und klare These: **"Je geringer der Mechanisierungsgrad, desto machtvoller ist die Position des Meisters"** (ebd., S. 108; Hervorh. JF).

(2) Landwehrmann unterscheidet fünf **Mechanisierungsphasen**. Der Unterschied zwischen den diesen Phasen entsprechenden Führungsstrukturen wird besonders deutlich im Vergleich der ersten mit der dritten und vierten Phase: In der ersten Mechanisierungsphase, die etwa bis Mitte der 20er Jahre die deutsche Industrie kennzeichnete, hätten Meister und Betriebsleiter den Ablauf der Produktion bestimmt. Schon in der dritten und noch mehr in der vierten Mechanisierungsphase veränderten sich die Kooperationsformen in bedeutsamer Weise: Die unmittelbare personale Kooperation gehe zurück, Kooperation werde zunehmend durch die technische Anlage vermittelt. Es ist diese dritte Phase, die für die von Landwehrmann untersuchten Betriebe typisch ist. Einige Chemie-Betriebe stehen allerdings seiner Einschätzung nach schon am Übergang zur vierten Phase. Die Arbeit in der Produktion bestehe in dieser vierten Phase hauptsächlich aus Überwachung; die unmittelbare Kooperation zwischen den einzelnen Funktionsbereichen nehme ab.

### **1.2.1 Zentralisierung von Entscheidungen**

Für automatisierte Betriebe ist nach Landwehrmann ein quantitativer Rückgang von Entscheidungen charakteristisch und darüber hinaus eine Verlagerung der Entscheidungsschwerpunkte auf obere Ränge; kurz: Zentralisierung heißt der Trend (vgl. ebd., S. 27). Der Autor glaubt, dies sei einer sog. "rationalen Zielkonzeption" geschuldet sowie einem Aufbau des betrieblichen Handlungsgefüges "nach objektiv rationalen Gesichtspunkten" (ebd., S. 25). Er spricht vom "optimalen Aufbau dieses Handlungsgefüges", von "umfassender Prognose der weiteren Entwicklung", redet von einer "einheitlichen Ausrichtung des Automationsbetriebes" und von Verwissenschaftlichung und behauptet sogar, abweichende Vorstellungen seien nicht mehr möglich, alle Führungskräfte wären vielmehr auf eine "einheitliche Konzeption" verpflichtet (ebd., S. 28).

Man muß diese Aussagen vielleicht nicht gar so ernst nehmen; festzuhalten bleibt vor allem die realistisch erscheinende Annahme wachsender Zentralisierung auf Kosten dezentraler Entscheidungsmöglichkeiten.

### 1.2.2 Erleichterung der Führungstätigkeit

Landwehrmann geht mit Roethlisberger davon aus, daß jede Führungskraft "zwei Herren zu dienen" hat, d.h. zwischen den betrieblichen Interessen und den Interessen der Untergebenen vermitteln muß. Unter den Bedingungen der Automation wird diese Führungsaufgabe seiner Meinung nach erleichtert. "Da das betriebliche Zielsystem unter den Bedingungen der Automatisierung relativ starr festliegt, kann es eigentlich nur akzeptiert oder abgelehnt werden. Vom Betriebsablauf her gesehen kann die Führungskraft kaum Kompromisse zwischen den verschiedenen Interessen schließen. Der Ausgleich zwischen den differierenden Interessen wird dadurch erleichtert" (ebd., S. 30).

Der Leser möchte eher vermuten, daß der Abgleich der differierenden Interessen schon vorentschieden ist durch die Auslegung des automatisierten Betriebs, bei dem wohl überwiegend die betrieblichen Interessen Berücksichtigung fanden. Wie immer man die Einschätzungen des Autors beurteilen mag, der Grundgedanke, daß Spielräume für die Führungstätigkeit schwinden, erscheint plausibel; man erinnere sich nur an den Steiger bei Weltz, dem die Mittel für seine Kompensationsgeschäfte entzogen werden.

### 1.2.3 Im Zentrum: Die Gestaltung der menschlichen Beziehungen

(1) Je mehr Funktionen die technischen Anlagen übernehmen, desto weniger Menschen sind unmittelbar in den Produktionsfluß eingegliedert. Sie lösen sich aus dem engen Verbund mit der Maschine oder Anlage, treten gewissermaßen neben diese und übernehmen vorwiegend Steuerungs-, Überwachungs und Kontrollfunktionen. Nach Landwehrmann erlangt der einzelne dadurch **größere Beweglichkeit am Arbeitsplatz und zeitliche Unabhängigkeit vom Produktionsablauf**. Typisch für automatisierte Produktion sei die "lose Kooperationsform" (ebd., S. 65). Generell läßt sich seines Erachtens ferner sagen, daß mit fortschreitender Mechanisierung die Arbeit "geselliger" (ebd., S. 66) wird.

(2) Vor diesem Hintergrund stellen sich den Führungskräften in der Produktion veränderte Aufgaben: "Die Führungskräfte können in der Automation zwar den Arbeitsablauf nur wenig beeinflussen, aber bei der Gestaltung der menschlichen Beziehungen bieten sich vielfältige Ansatzpunkte" (ebd., S. 67).

Hatten wir noch eben von der Erleichterung der Führungstätigkeit gehört, so verlautet jetzt das Gegenteil: "An die Führungskräfte werden damit **größere Anforderungen** gestellt ... Große Möglichkeiten bieten sich sowohl für ein Versagen wie für einen Erfolg" (ebd., S. 67; Hervorh. JF). Wie dem auch sei - ob nun Erleichterung oder doch eigentlich nicht -, konstatiert wird zunächst, daß sich der Schwerpunkt der Führungstätigkeit auf die Gestaltung der menschlichen Beziehungen verlagert.

Festzuhalten ist ebenso ein **Bedeutungsverlust** der (unteren) Vorgesetzten: "In der Automation sichert die technische Anlage weitgehend die betriebliche Ordnung. Die umfassende Vorgesetztenkompetenz, die für niedrige Mechanisierungsgrade charakteristisch ist, kann nicht nur eingeschränkt werden, sondern es fehlen die sachlichen Voraussetzungen für ihre Wahrnehmung. Die Ordnung wird nicht so sehr durch die Anordnungen der Vorgesetzten gesichert als durch die Eigengesetzlichkeiten der technischen Apparatur" (ebd., S. 67).

Die erwähnte "lose" Kooperationsform begünstigt die Entstehung kohäsiver Gruppen, Gruppen, die wesentlich von persönlichen Beziehungen getragen werden. Landwehrmann spricht in diesem Zusammenhang von einer Art Entkoppelung von Produktions- und Sozialsystem:<sup>5</sup> "Da aber die Belegschaft in das vom Arbeitsablauf bestimmte System nicht mehr voll integriert ist, sondern in einem davon unabhängigen Sozialsystem auf den Moment des Eingreifens wartet, ergeben sich in diesem durch die Mechanisierung kaum festgelegten Sozialsystem vor allem Probleme persönlicher Führung" (ebd., S. 67).

Das System **exoponer**, also außerhalb der Arbeitsaufgaben liegender Beziehungen löse sich von dem **endoponer**, d.h. arbeitsbedingter Kontakte

---

5 Ähnliche Überlegungen zur Entkoppelung von Produktions- und Sozialsystem im Zuge und als Folge der Implementation von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen stellen - 25 Jahre später allerdings und für den Maschinenbau - auch Seltz und Hildebrandt an (1985, S. 91).

und Kommunikation, ab. Soziabilität werde wichtig, weil viel Raum für persönliche Kontakte entstehe. Die auf diese Weise zugleich entstehende starke Gruppenkohäsion mache u.U. die Aufgabe der Vorgesetzten schwieriger, insbesondere wenn es gelte, sich gegenüber nicht betriebskonformem Verhalten der Gruppe durchzusetzen. "Lose kooperierende Gruppen sind im allgemeinen schwieriger vom Vorgesetzten zu führen als verkettet kooperierende, bei denen die enge Bindung an den Arbeitsablauf bereits disziplinierend im Sinne des Betriebs wirkt" (ebd., S. 70).

Auch diesen Gedanken, der von Landwehrmann leider nicht immer mit der wünschenswerten Schlüssigkeit und Stringenz vorgetragen wird, festzuhalten, lohnt durchaus, steht er doch im Gegensatz zu seiner anderen und auch der von Weltz favorisierten Sichtweise, mit steigendem Mechanisierungsgrad nähmen die disziplinarischen Erfordernisse ab. Nach Landwehrmann eröffnet sich in dieser anderen Perspektive ein verändertes Wirkungsfeld für die (unteren) Führungskräfte, die nämlich - so sie es geschickt anstellen - durch angemessene Führung die Unterstellten sehr eng an den Betrieb binden könnten.

(3) Mit steigendem Automatisierungsgrad nehme die **Kontrolle** zwar zu, aber ihre Form wandle sich: "Im traditionellen Betrieb kontrolliert der Vorgesetzte mit Hilfe seiner Untergebenen die Anlage, in der Automation kontrolliert er über die Anlage seine Untergebenen. ... Die technische Aufsicht tritt an die Stelle der unmittelbaren Überwachung" (ebd., S. 74). Direkte werde durch indirekte - und das heißt intensivere und objektivere - Kontrolle abgelöst; objektiver sei diese, weil sie nicht auf subjektiven Eindrücken beruhe, die auch verfälscht sein könnten. Zwar könne so z.B. der Betriebsleiter im automatisierten Betrieb seine Untergebenen detaillierter kontrollieren, als es der Meister im traditionellen Betrieb je vermocht hätte, dafür wechsele aber der Inhalt der Kontrolle. Die Kontrolle betrifft demzufolge nicht mehr so sehr die Art der Arbeitsausführung, sondern vielmehr das Ergebnis des Produktionsprozesses, d.h. den Erfolg der Tätigkeit (vgl. ebd., S. 75).

## 1.2.4 Von der endoponen zur exponen Führung

(1) Mit dieser Überschrift läßt sich wohl in resümierender Weise das Resultat der Untersuchungen von Landwehrmann kennzeichnen: Mit zunehmender Automation gingen die unmittelbar dienstlichen Beziehungen



zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zurück, so daß die exponen, nicht unmittelbar arbeitsbezogenen Kontakte und Kommunikationen mehr und mehr den Führungsstil bestimmten.

Es ist schon erwähnt worden, daß Landwehrmann in dieser Frage der zunehmenden oder abnehmenden Disziplinierungsnotwendigkeiten widersprüchlich argumentiert. So erfährt man jetzt wieder einmal von einer Lockerung der Beziehungen: Eine Lockerung der Hierarchie im automatisierten Betrieb sei ohne Gefährdung der betrieblichen Ordnung möglich, weil die technische Anlage selbst disziplinierend wirke. Bei den mehr persönlichen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen falle daher auch die hierarchische Stellung bedeutend weniger ins Gewicht als im traditionellen Betrieb. "Das gilt um so mehr, als die Automatisierung des Produktionsprozesses die Bedeutung der Disziplinarfunktion des Vorgesetzten verringert" (ebd., S. 79).

Was Landwehrmann unter der Überschrift "Von der endoponen zur exponen Führung" verhandelt, kennt man in mancherlei Hinsicht schon von Wetz, dort allerdings unter dem Stichwort "Wandel zur Sachautorität". Demzufolge treten die Vorgesetzten ihren Untergebenen seltener in der Vorgesetztenrolle gegenüber; wo sie aber Anordnungen geben, "ist deren Notwendigkeit im Rahmen der den Produktionsablauf bestimmenden technischen Gesetzmäßigkeiten **einsichtiger** als im traditionellen Betrieb, in dem der Arbeitsablauf weniger von den technischen Gesetzmäßigkeiten und mehr von den Entscheidungen der Vorgesetzten bestimmt wird" (ebd., S. 81; Hervorh. JF). Die stärker subjektiv begründeten Anordnungen im traditionellen Betrieb könnten von den Untergebenen eher kritisiert werden, wodurch Spannungen erzeugt würden.

"Personale Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen kennzeichnen die Führungsverhältnisse bei einem niedrigen wie bei einem sehr hohen Mechanisierungsgrad. ... Der wesentliche Unterschied ... liegt in ihrem Inhalt" (ebd.). Im traditionellen Betrieb hätte bei den Meistern und Vorarbeitern die ausführende Mitarbeit ihre Beziehungen zu den Arbeitern bestimmt und daher endopone Beziehungen begründet. "Diese Tätigkeit führt zwar zu einem engen Kontakt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, schwächt aber die Anerkennung der Vorgesetzten durch die Untergebenen" (ebd.). Diese Überlegung von Landwehrmann ist von erheblicher Relevanz. Je mehr die Vorgesetzten im großen und ganzen ähnliche Arbeiten ausführen wie die Untergebenen, rücken Arbeiter und un-

tere Vorgesetzte fachlich wie sozial enger zusammen. Strukturell ähnliche Arbeiten auszuführen, das bedeutet, daß die Qualifikationsprofile ähnlich sind, sich überlappen bzw. typischerweise aufeinander aufbauen. Autorität begründet sich hier über das Besser-Können und Besser-Wissen sowie über das Vormachen-Können (vgl. Weltz). Sofern dies nicht gewährleistet ist, bedarf es offenbar der Abstützung der Vorgesetzten durch hierarchisch fundierte Befugnisse, exklusive Anweisungsrechte usw. In der Automation - so Landwehrmann - könnten sich die Vorgesetzten hingegen stärker auf ihre "eigentlichen" Führungsaufgaben wie Planung und Kontrolle konzentrieren, so daß die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führungstätigkeit hier letztlich günstiger seien.

(2) Der seines Erachtens weitgehend vorherrschenden Auffassung, persönliche Führung sei mit potentieller Willkür unmittelbar verbunden und daher im Unterschied zur technisch vermittelten Disziplinierung weitaus problematischer, mag Landwehrmann sich nicht so ohne weiteres anschließen. Er verweist auf die **Notwendigkeit sozialer Kontakte**: "Soziale Kontakte sind für die Zufriedenheit des einzelnen nicht weniger wichtig als die möglichst weitgehende Ausschaltung von Willkür" (ebd., S. 82). Er idealisiert hier zwar wieder die Automation, insofern er so tut, als gäbe es nun praktisch nur noch frei zu gestaltende und nicht betriebsnotwendige Kontakte, weist aber zugleich auf die folgende Problematik hin: Die Risiken und Probleme der automatisierten Produktion lägen in der Anonymisierung und Vereinzelung. Landwehrmann verweist jedenfalls auf entsprechende Klagen der Arbeiter, die nun - natürlich - nicht die Willkür der Meister vermissen, wohl aber eine bestimmte, nicht nur betriebsklimatisch nützliche, sondern offenbar auch kooperationsförderliche Kommunikation.<sup>6</sup>

(3) **Zusammenfassend**: Da der Umfang des exponierten Raumes zunehme, könne Führung "persönlicher und individueller, ... gleichzeitig aber freier von personal begründeten Spannungen" (ebd., S. 82) gestaltet werden. Und auf den Meister bezogen heißt es: "Bei einem geringen Mechanisie-

---

6 Hier sei nochmals auf eine Parallele bei Seltz und Hildebrandt hingewiesen: Der nicht mehr erforderliche morgendliche Rundgang des Produktionsleiters wird allgemein vermißt; die mit der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen verknüpfte Technisierung der Kommunikation läßt offenbar soziale Bedürfnisse bewußt werden, deren Befriedigung vorher selbstverständlich schien, aber es durchaus nicht ist, wie man nun erkennen kann (1985, S. 102 f.).

ungsgrad dominiert die endopone Führung, in deren Zentrum der Meister steht. Die geringe Mechanisierung wirkt nur wenig disziplinierend, so daß der Meister mit seinen umfangreichen Kompetenzen und der - gegenüber den automatisierten Betrieben - fast bedingungslosen Anerkennung seiner Autorität in erster Linie die betriebliche Ordnung gewährleistet. Wegen der Fülle unvorhersehbarer Situationen muß es weitgehend dem Meister überlassen bleiben, wie weit er seine Kompetenzen ausdehnt und wie er sie interpretiert.<sup>7</sup> Es liegt nahe, daß die Delegation einer so umfangreichen Autorität auf dieser Vorgesetztenebene auch häufig zum Mißbrauch führt, zumal die genaue Nachprüfbarkeit des Verhaltens durch übergeordnete Vorgesetzte unter diesen Bedingungen nur beschränkt möglich ist" (ebd., S. 83).

Deutlicher als Weltz nimmt Landwehrmann eine "pragmatisch-realistische" Haltung zu diesem Problem der potentiellen Willkür und des möglichen Machtmißbrauchs ein: "Die Auswüchse und Gefahren einer Organisationsform, in der der Meister eine so dominante Stellung einnimmt, wurden in der Vergangenheit kritisiert und - je nach Temperament des Autors - auch mit scharfen Worten gezeißelt. Kaum erwähnt wird aber, daß die betriebliche Situation in Großbetrieben nicht viele andere Organisationsformen ermöglichte. ... Je weitgehender eindeutig technische Gesetzmäßigkeiten die Anerkennung der betrieblichen Ordnung gewährleisten, desto mehr können die disziplinarischen Kompetenzen bestimmter Vorgesetzter eingeschränkt werden; desto weniger sind aber auch die Betroffenen bereit, die Autorität "bedingungslos" zu akzeptieren" (ebd., S. 83 f.).

### **1.2.5 Vom Meister als Führungszentrum zum Betriebsleiter bzw. von der "Meisterwirtschaft" zur "Betriebsleiterwirtschaft"**

(1) "In dem exponen Sozialsystem entsteht auch ein Führungszentrum. Es liegt aber eher beim Betriebsleiter als beim Meister" (ebd., S. 84). Für die Meister schließe dieser Wandel ein, daß sie stärker von ihren Vorgesetzten (z.B. den Betriebsleitern) abhängig werden, während es früher eher umgekehrt gewesen sei; in der Automation habe der Meister nur

---

7 Man erkennt hier schnell die Parallelen zur sog. "informellen Lösung" bei Weltz.

noch einen sehr begrenzten Entscheidungsspielraum und werde "unselbständiger" (vgl. ebd., S. 98). Während der Betriebsleiter nun eine zentrale Stellung erhalte, verliere der Meister an Einfluß auf das Betriebsgeschehen, "da viele von ihm in traditionellen Betrieben angeordnete Handlungen standardisiert sind und andere Probleme nur von **ingenieurmäßig** ausgebildeten Personen bearbeitet werden können. Für die Lösung dieser Aufgaben ist eine lange Berufserfahrung auch nicht annähernd so wichtig wie in traditionellen Betrieben" (ebd., S. 101; Hervorh. JF).

Einmal formuliert Landwehrmann diese Entwicklung als Verlust von "Einfluß", ein anderes Mal als "Machtverlust"; soweit erkennbar, spielen diese begrifflichen Unterschiede allerdings keine Rolle. Festzuhalten ist vor allem, welche Gründe für diesen Verlust an Selbständigkeit, Einfluß und Macht er anführt: "Dieser Machtverlust des Meisters ist weitgehend eine Folge der Automatisierung, die es ihm unmöglich macht, die wichtigsten technischen Zusammenhänge noch zu überblicken und zu beurteilen. Selbst eine umfassende Erfahrung kann in der Automation die fehlenden **theoretischen** Voraussetzungen nicht ersetzen" (ebd., S. 107; Hervorh. JF). Wie bei Weltz findet sich auch bei Landwehrmann die Skepsis gegenüber der bloßen Betriebs- und Berufserfahrung, verstärkt allerdings durch die Behauptung, letztlich seien nur ingenieurmäßige Kenntnisse noch tragfähig.

In den traditionellen Betrieben sei der Meister auch noch fachlich der Führende, d.h. zumeist noch in der Lage, die wesentlichen in seinem Bereich anfallenden Arbeitsvollzüge selbst auszuführen. Er könne die Arbeiter daher auch noch hinsichtlich der Art der Arbeitsausführung beraten (und entsprechend kontrollieren), ja er übernehme zuweilen sogar besonders schwierige und wichtige Arbeiten selbst. Damit sei es in den automatisierten Betrieben nun aber vorbei. Denn einen Teil der Probleme des Meisters löse allein schon die Technik, ein anderer Teil von Aufgaben gehe an den Betriebsleiter über; fachliche Probleme vermag - dem Autor zufolge - entweder der qualifizierte Arbeiter allein zu lösen oder ihre Lösung erfordert ohnehin eine Ingenieurausbildung (vgl. ebd., S. 109, 113). "Kennzeichnet man mit dem Schlagwort 'Meisterwirtschaft' die sehr selbständige und zentralistische Leitung des einzelnen Betriebs durch den Meister, so kann man unter den Bedingungen der Automation von einer 'Betriebsleiterwirtschaft' sprechen" (ebd., S. 109).

(2) Interessant ist allerdings, daß Landwehrmann zwar zunächst zu dem recht eindeutigen Ergebnis gelangt, daß dem Meister im automatisierten Betrieb eigentlich nur noch "Funktionsresiduen" (ebd., S. 115) verbleiben, er aber gleichzeitig einen "**künstlichen**" **Gegentrend** ausmacht: "Vergleicht man damit die effektiven Tätigkeiten der Meister, so kann man den Eindruck gewinnen, daß zumindest in vielen Bereichen bei fortgeschrittener Automatisierung bestimmte Tätigkeitsarten für die Meister **künstlich reserviert** bleiben" (ebd.; Hervorh. JF). Derlei Gegenteilstendenzen, wie immer sie verursacht sein mögen, mindern natürlich den ansonsten und fast durchgängig vom Autor konstatierten "Funktions- und Rangverlust".

### 1.2.6 **Unterschätzte Dimensionen: Personalpolitik, Aushandlungssysteme und Arbeitsorganisation - Einige kritische Annotationen**

Abschließend seien wiederum einige Fragen und Kritikpunkte formuliert, die auch im folgenden immer wieder aufgegriffen werden.

- Zunächst sei die von Landwehrmann ausgemachte "künstliche" Reservierung von Aufgaben für den Meister hinterfragt (1);
- problematisiert werden soll auch die Charakterisierung der zunehmenden Determination des Arbeitshandelns durch das technische System im Hinblick auf die Frage nach der Art und Weise betrieblicher Herrschaft (2),
- und drittens soll eingegangen werden auf die Behauptung, mit fortschreitender Automatisierung würden Produktions- und Sozialsystem zunehmend "entkoppelt" (3).

(1) Der Aspekt der (scheinbar?) **künstlichen Reservierung von Funktionen** für die Meister wird von Landwehrmann leider nicht näher untersucht; es bleibt also fraglich, ob eine überzogene Interpretation des Macht- und Rangverlustes seinen Eindruck begründet, oder ob tatsächlich "künstliche", also wohl den Dimensionen und unmittelbaren Folgen der steigenden Mechanisierung fremde Einflüsse wirksam sind, die bei seinem Ansatz nicht in den Blick kommen. Es ließe sich hierbei etwa an die personalpoli-

fische "Notwendigkeit" einer auch aus dem Arbeiterstatus erreichbaren Aufstiegsposition denken.

Es könnte also erstens sein, daß der Autor die noch dem Meister verbleibenden Funktionen bzw. auch neu hinzukommende (etwa bei der Gestaltung der "menschlichen Beziehungen") unterschätzt. Es könnte zweitens sein, daß er die Konsequenzen der Automatisierung zu unmittelbar auf den Funktionsbereich des Meisters bezieht; der scheinbar künstliche Erhalt bestimmter Tätigkeiten für den Meister könnte sich aus vorwiegend "disziplinarischen" Notwendigkeiten ergeben, denen aber in der Regel nur nachgekommen werden kann, wenn disziplinarische mit sachlichen Kompetenzen verknüpft bleiben. Und drittens - darauf verweist die angesprochene Aufstiegsfrage - könnten personalpolitische Gründe für einen Erhalt spezifisch weit geschnittener Meisterrollen sprechen, die in der engen Perspektive "Mechanisierungsgrad und Funktion der Meister" kaum angemessen zu berücksichtigen sind.

(2) Die Charakterisierung des automatisierten Betriebs als eines Organismus, der durch ein einheitliches Zielsystem starr strukturiert sei und der daher nur noch prinzipielle Zustimmung oder prinzipielle Ablehnung möglich mache, der mithin jede Art abweichenden Verhaltens nicht mehr erträgt, muß durchaus nicht als Fortschritt gefeiert werden. Wenn Landwehrmann davon spricht, daß die industrielle Führung hier erleichtert werde, so ließe sich wohl ebensogut von einem Schritt zur weiteren Beherrschung und **Unterwerfung** auch der lebendigen Glieder des Produktionssystems reden. Was von Landwehrmann als einheitliches System bezeichnet wird, könnte auch als eine Art totalitäres Schreckensbild rekonstruiert werden. Des Autors harmonische Auffassung von den sozialen Beziehungen im Industriebetrieb verführt ihn dazu, mit der Automatisierung die fortschreitende Verbesserung des Interessenausgleichs zu verknüpfen.

Wie Weltz sieht auch er nicht die Ambivalenz der stärkeren Vorstrukturierung der Arbeit durch Technik. Der Ersatz der Anordnungen der Meister durch technisch vermittelte Vorgaben und Handlungszwänge kann ja auch als Verlust von Einflußchancen auf innerbetriebliche Strukturen und Abläufe gedeutet werden. Mit Zündorf und Grunt könnte man ihm also entgegenhalten, daß persönlich vermittelte Macht gegenüber der technisch vermittelten eher auch "Gegeneinflüssen 'von unten' zugänglich" ist (Zün-

dorf, Grunt 1980, S. 307). Der Erhalt der Dispositionsspielräume des Meisters bedeutet in dieser Perspektive dann nicht nur, daß dem Meister weiterhin Chancen zur Praktizierung seiner Willkürherrschaft eingeräumt werden, sondern auch **Offenheiten für Einflußchancen** der ihm unterstellten Arbeiter.

(3) Die These über die Tendenz der **Entkopplung von Produktions- und Sozialsystem** wird von Landwehrmann relativ schlicht und unmittelbar aus der Tatsache der abnehmenden<sup>8</sup> technischen Determination des Arbeitshandelns abgeleitet. Lose Kooperationsformen folgen für ihn schon unvermittelt aus der nicht-technischen Determination von Handeln im Industriebetrieb. Er unterschätzt daher - ganz im Sinne der Annahme, die Technik bzw. der Grad der Mechanisierung sei der alles überragende Einflußfaktor, der den Charakter von Industriearbeit und industrieller Führung gleichermaßen entscheidend bestimme - die Möglichkeiten organisatorischer Vorkehrungen und Regelungen. Auch und gerade solche organisatorische Strukturierung von Arbeit kann aber der Ausweitung autonom gestaltbarer sozialer Beziehungen klare und eindeutige Grenzen setzen. Daß mit der Automatisierung neu entstehende bzw. trotz der Automatisierung verbleibende Kontrolllücken vom Management eifrig gestopft werden könnten, spielt in seiner Argumentation keine Rolle. Dies gilt z.B. für seine Einschätzung, die Kontrolle der Tätigkeiten beschränke sich mehr und mehr auf die Kontrolle des Resultats der Arbeit. Eine kritische Prüfung dieser Einschätzung würde wohl heute - angesichts des Einsatzes neuer Technologien - eher zeigen, daß tendenziell beides möglich ist: sowohl eine verstärkte Kontrolle der Arbeitsergebnisse als auch der Arbeitsabläufe. Landwehrmann unterschätzt hier die Kontrollbedürfnisse des Managements.

---

8 Auf die Inkonsistenzen der Argumentation, was die Frage der abnehmenden oder zunehmenden Determination anlangt, muß hier nicht nochmals eingegangen werden. Was bei Landwehrmann als bloße Inkonsistenz erscheint, ließe sich vermutlich sogar auflösen, wenn man in Rechnung stellt, daß in der Tat sowohl zunehmende Determination wie ent-determinierende Effekte zu beobachten sind. Wahrscheinlich müßte man nur verschiedene Handlungsfelder unterscheiden, statt pauschal von Arbeitshandeln und industrieller Führung zu reden.

## 2. Vom Meisterbetrieb zum Stabsstellenbetrieb - Machtverlust durch Stabsorganisation

### 2.1 Der Ausgangspunkt: Gegensätzliche Interessen im Rationalisierungsprozeß

(1) Mit der Formel "Vom Meisterbetrieb zum Stabsstellenbetrieb" läßt sich wohl am besten die Grundlinie der Argumentation bei Wiedemann (1964) charakterisieren. Wiedemanns übergeordnetes Thema ist zwar eigentlich "Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters" (so auch der Titel des Buches); er geht aber trotzdem in diesem Zusammenhang relativ ausführlich auf "die Situation des Meisters im rationalisierten Betrieb" ein und widmet diesem Thema einen eigenen Abschnitt - und zwar aus zwei Gründen:

- Einmal stellt nach Wiedemann die soziale Beziehung zwischen Arbeiter und Meister eine zentrale Dimension der betrieblichen Situation des Arbeiters dar; thematisch geht es daher um Veränderungen dieser sozialen Beziehung im Fortgang der Rationalisierung (vgl. Wiedemann 1964, S. 31).
- Zum zweiten sieht Wiedemann Arbeiter und Meister in ähnlicher Weise von der Rationalisierung betroffen. Aversionen und Widerstände gegen Rationalisierung hängen entscheidend damit zusammen, daß Rationalisierung als **Angriff auf die (Zeit-) Reserven und Dispositionsspielräume** empfunden werde - und zwar nicht nur von den Arbeitern, sondern von der gesamten Belegschaft, daher auch von den Meistern (vgl. ebd., S. 22, 23). Soweit es um die Rationalisierung der unmittelbaren Produktion geht, seien Arbeiter und Meister diesem Angriff ausgesetzt.

(2) Wiedemann nimmt also gegensätzliche Interessen im Betrieb an und verbindet mit dem Rationalisierungsprozeß zumindest latente Konflikte. "Der entscheidende Punkt für die Betroffenen ist aber, daß die Reserven aufgedeckt werden können und daß die Aussichten, neue zu bilden, gering sind" (ebd., S. 23). Wenn man auch seine Zuversicht, beide Seiten - Ratio-



nalisiert wie Rationalisierte - würden sich letztlich einsichtig zeigen, nicht teilen muß, so erscheint doch der Ausgangsgedanke seiner Untersuchung fruchtbar. Denn er formuliert hier ein Grundproblem, das, obwohl antagonistisch strukturiert, doch einer **kompromißhaften Bearbeitung** zugänglich gemacht werden muß.

So meint Wiedemann einerseits, daß auch den Verantwortlichen, also dem leitenden Management, klar sei (m.E. wäre es angemessener zu sagen: klar sein müßte), daß es solche Zeitreserven und Dispositionsspielräume geben muß, "will man nicht eine zu gehetzte und damit fehlerhafte Arbeit provozieren" (ebd.). Die Rationalisierung (bzw. die Instrumente, die bei ihrer Durchsetzung Anwendung finden) berge aber die Tendenz, "alles aufzudecken" (ebd.). Die von Rationalisierung Betroffenen müßten nun nach Wiedemann eigentlich einsichtig genug sein, um den "berechtigten Ansatz" zu erkennen, daß es bei der betrieblichen Rationalisierung darauf ankomme, "nicht zu vertretende Zeitüberhänge" (ebd., S. 24) zu beseitigen, "daß es im Grunde wirklich um heute untragbare Zeitüberhänge" (ebd., S. 26) gehe. Also nicht nur würden die Rationalisierer einsehen, daß es die o.e. (Zeit-)Polster geben muß, sondern auch die der Rationalisierung Unterworfenen müßten eigentlich erkennen, daß Rationalisierung notwendig sei. Gegenüber den letzteren müsse das Problem nur offen benannt werden, nämlich als Problem "heute untragbarer Zeitüberhänge". Beispielhaft auf den Bergbau bezogen formuliert er: "Das versteht der Kumpel am besten; er ist nämlich dann angesprochen, an der Sanierung des Bergbaus mitzuwirken" (ebd.). Ab wann allerdings auch dem höheren Management eine Tätigkeit als "zu gehetzt" vorkommt und ab welchem Punkt die Arbeiter selber Zeitreserven als eigentlich "untragbar" ansehen, bleibt bei dieser Problemformulierung letztlich natürlich offen; Wiedemann hat zunächst nur die Kompromißformel angesprochen und das Terrain abgesteckt, auf dem über die Maßstäbe **verhandelt** werden muß.

Ein Aufeinanderprallen der Interessen, wie es zwischen Arbeitern und Unternehmern (bzw. deren Vertretern im Management) z.B. im Hinblick auf den Akkord üblich und an der Tagesordnung sei, finde zwar bei den unteren Vorgesetzten (Wiedemann zählt Vorarbeiter und Meister dazu - vgl. ebd., S. 84, 85) in dieser unmittelbaren und offenen Weise nicht oder seltener statt. Nichtsdestoweniger seien diese unteren Führungskräfte aber ebenfalls von der Einschränkung ihrer Dispositionsspielräume emi-

ment betroffen (vgl. ebd., S. 89). Wiedemann geht also von vornherein von einem **sozialen Prozeß** der Rationalisierung aus, der in einem Kräftefeld verschiedener Interessen verläuft. Diese Sichtweise ermöglicht ihm auch, sowohl gemeinsame als auch differente Interessen von Meistern und den ihnen unterstellten Arbeitern herauszuarbeiten.

(3) Seine **Grundthese** zum Wandel der Meisterfunktion lautet, daß die herkömmliche Grundlage der Autorität, das technisch-fachliche Können, schwinde, daß aber die neue Basis dieser Autorität, die nur in der angemessenen Menschenführung liegen könne, noch nicht recht akzeptiert sei (vgl. ebd., S. 93, 96).

## **2.2 Die Rolle des Meisters als Stellvertreter des Unternehmers erodiert**

Gegenüber dem früheren Typus des Werkmeisters, der recht eindeutig noch als "Stellvertreter des Unternehmers" (ebd., S. 81) - "Statthalter", hieß es bei Weltz - agieren konnte, sei der Meister heute im rationalisierten Betrieb nur noch auf eine "**ausführende Rolle** verwiesen" (ebd., S. 88; Hervorh. JF). Hinsichtlich der Befugnisse, die zur Transformation der Theorie in die Praxis bzw. zur angemessenen Ausfüllung der betrieblichen Schnittstelle zwischen Leitung und Ausführung erforderlich seien, hätte die Meisterfunktion insbesondere durch den Aufbau und Ausbau der Stäbe eine "erhebliche Kompetenz-Einschränkung erfahren" (ebd.). Die Funktion des Meisters wie die Grundlagen seiner Autorität hätten sich dadurch in bedeutsamer Weise gewandelt. "Unsere Analyse der Situation des Meisters im modernen Betrieb zeigte, daß seine Funktionen sich in Richtung auf die Menschenführung und Menschenbehandlung verschoben haben. Es ergab sich ferner, daß die Legitimation seiner Autorität immer stärker durch diesen Funktionsbereich, d.h. durch angemessenes Verhalten gegenüber den Arbeitern, bestimmt wird" (ebd., S. 180).

### **2.2.1 Kompetenzeinschränkungen in allen Funktionsbereichen**

Der Prozeß der Rationalisierung, Wiedemann unterscheidet dabei technische und organisatorische Maßnahmen, bewirke hinsichtlich der hierarchi-

schen Struktur des Betriebs vor allem, daß neben die Linienorganisation "Stabsabteilungen treten, die viele der bisherigen Aufgaben des Meisters übernehmen" (ebd., S. 80). Die dadurch erfolgende Kompetenzbeschränkung betrifft nach Wiedemann drei Funktionsbereiche des Meisters:

- Früher hatte der Meister einen "maßgeblichen Anteil an der **Produktionsplanung**" (ebd., S. 82; Hervorh. JF). In allen Fragen von Technik und Organisation der Produktion war er der Vertreter des Unternehmers und praktisch zuständig für alle innerbetrieblichen Probleme. Der Meister überwachte die Arbeitsausführung und die Qualität der Produkte; er war in dieser Hinsicht immer "der erste Fachmann" (ebd.). Der Meister im rationalisierten Betrieb hingegen unterliegt einerseits den Vorgaben des Stabs für Arbeitsvorbereitung und andererseits den Urteilen und Auflagen der Qualitätskontrolle bzw. Revision. Er ist zwar weiterhin in die Produktionsplanung und Fertigungssteuerung "einbezogen", aber er bestimmt sie nicht mehr (vgl. ebd., S. 86, 87).
- Im Funktionsbereich "**Lohngestaltung**" dominierte der Werkmeister alter Prägung ebenso. "Er bestimmte den Akkord und die Lohnhöhe des Arbeiters und war demnach auch sein eigener Kalkulator" (ebd., S. 82). Der Meister im rationalisierten Betrieb behält zwar noch eine bedeutende Rolle im sog. "Akkordspiel" (ebd., S. 105) und beeinflusst hierbei durchaus auch die Lohnhöhe der einzelnen Arbeiter, aber er ist natürlich weit entfernt davon, etwa den Lohn quasi "freihändig" festsetzen zu können, im Stil der "guten alten Zeit" vor dem Ersten Weltkrieg: "Ab morgen gibt's 5 Pfg. weniger" (ebd., S. 82).
- Der dritte Funktionsbereich, die "**Menschenführung** und Menschenbehandlung" (Hervorh. JF), wie der Autor sagt, ist keineswegs mehr - wie früher - auf unbedingten Gehorsam ausgerichtet; auch die Rolle des Unternehmers als "Herr im Hause" und die Rolle des Meisters als seines Vertreters - als gewissermaßen "stellvertretender Herr im Hause" - hat sich gewandelt. "Der Unternehmer als 'Herr im Hause', der alle Macht besaß, aber auch alle Verantwortung zu tragen hatte, verlangte unbedingten Gehorsam. Er übertrug diese Macht und Verantwortung, die Autorität und auch seinen Anspruch auf unbedingten

Gehorsam auf den Meister" (ebd., S. 82 f.).<sup>9</sup> Einstellungen, Entlassungen, das Verhängen von disziplinarischen Strafen u.ä. sind dem Meister im rationalisierten Betrieb erst recht entzogen; hierfür ist die Personalabteilung zuständig, z.T. ist auch der Betriebsrat eingeschaltet.

### 2.2.2 Rationalisierung durch Stabsorganisation und Verlust der traditionellen Grundlagen der Autorität

(1) "Entscheidend für unsere Fragestellung ist nun, daß in Hinsicht auf die Produktion Stabsabteilungen mit dem Zweck innerbetrieblicher Rationalisierung errichtet sind" (ebd., S. 86). Dies gelte insbesondere für die Veränderungen der Position bzw. Funktion des Meisters, die durch die **Arbeitsvorbereitung** ausgelöst werden. Dadurch, daß die Leitung des Unternehmens alle Instanzen der Linie an die Ergebnisse der Arbeitsvorbereitung bindet, ergebe sich eine neue "Aufgliederung der Anweisungsbefugnisse und der Autorität." Zwischen Leitung und Ausführung schoben sich immer mehr "Büros aller Art", die von der Produktion her betrachtet eigentlich nur vorbereitende Arbeit leisten. In der betrieblichen Praxis bewirke aber diese "doppelte Organisation" für den Meister, "daß er die Anordnungen der Stabsabteilungen gegenüber den Arbeitern mit seiner Autorität als eigene Anordnung vertritt" (ebd., S. 87). Alle Arbeit bis zu ihm sei Planung, auf dem Papier festgelegte Theorie; ihm bleibe es dann überlassen, die Transformation in die Praxis der betrieblichen Produktionsprozesse zu bewerkstelligen. Der Meister sei damit "in ausgesprochenem Maße auf die ausführende Rolle verwiesen" (ebd., S. 88). Zwar wird man der noch weitergehenden Einschätzung nicht zustimmen können, daß der Meister damit auf die "Mitgestaltung der Produktion" verzichten muß, wohl aber grundsätzlich seiner Auffassung, daß dies für die "Mitplanung" gilt.

Die problematische Begleiterscheinung der Rationalisierung, die **Einen-gung der Dispositionschancen** durch eine "ständige Einbuße an Reserven"

---

9 Diese Delegation der Macht des Unternehmers auf den Meister begründete nach Wiedemann einen ausgesprochenen "Standesunterschied" (Wiedemann 1964, S. 83), eine "große menschliche Distanz" (ebd.) zwischen Arbeiter und Meister; der Meister erschien offenkundig als ein "Vertreter der Mittelschicht" (ebd., S. 81).

(ebd., S. 89), trifft also nicht nur die Arbeiter, sondern auch die Meister, im Grunde den gesamten Bereich der ausführenden Arbeit. Der **Kompetenzabzug aus der Werkstatt** ist damit, so lassen sich Wiedemanns Darlegungen interpretieren, der charakteristische Grundzug der Rationalisierung. Daß es möglicherweise auch andere Formen der Steigerung der Produktivkraft der Arbeit und der Ökonomie des konstanten Kapitals geben mag, "soziale Rationalisierung" (Braczyk u.a. 1982, S. 26 ff.; vgl. dazu den Teil C), kommt ihm Mitte der 60er Jahre gar nicht in den Sinn.

Er erkennt allerdings sehr klar, daß eine "verantwortungsvolle Fertigungssteuerung und Arbeitsgestaltung ... nur möglich (ist), wenn ihm (dem Meister - JF) auch offiziell ein Dispositionsspielraum zugestanden wird" (Wiedemann 1964, S. 88) - sofern denn Fertigungssteuerung überhaupt (noch) als einer seiner wesentlichen Funktionsbereiche definiert und angesehen wird, müßte man wohl ergänzen. Die folgende Passage sei etwas ausführlicher zitiert, weil sie die darin liegende Problematik deutlich macht und zugleich recht plastisch zeigt, daß Wiedemann von EDV-gestützten Systemen der Fertigungssteuerung, verständlicherweise natürlich, noch nichts ahnt:

"Der Meister muß z.B. überlegen, ob das Monatsprogramm mit den vorhandenen Arbeitern zu schaffen ist, ob ein erhöhter Produktionsanteil durch Ausdehnung der Wechselschicht auf eine größere Anzahl Arbeiter oder durch Überstunden abgefangen werden soll. Es werden immer Umsetzungen infolge von Krankheit und Urlaub notwendig; es ergeben sich plötzlich Terminänderungen, denen er entsprechen muß, wobei gleichzeitig neu entstehende Engpässe zu beseitigen sind. Schließlich können Stockungen und Maschinenausfälle auch nicht gänzlich vermieden werden, und der Meister muß hier über Improvisationsmöglichkeiten verfügen. Charakteristisch ist aber auch für den Meister, daß der Spielraum, den er offiziell hat oder erreichen kann, wesentlich kleiner geworden ist" (ebd., S. 89).<sup>10</sup>

(2) Faßt man die bisherigen Resultate zusammen, so ergibt sich folgendes: Die Stabsorganisation untergräbt Wiedemann zufolge die früher dominante Stellung des Meistes als Vertreter des Unternehmers; ja gerade jene Di-

---

10 Die bedeutungsvolle Frage, wer die Reihenfolge der Bearbeitung der Aufträge festzulegen hat, der Meister oder die Arbeitsvorbereitung, und wie diese Arbeitsaufträge am günstigsten durch die Produktion zu schleusen sind, bildet etwa 20 Jahre später das entscheidende Kriterium zur Abgrenzung zentraler von dezentralen Konzepten der Fertigungssteuerung mit EDV (vgl. Manske 1987; Manske u.a. 1984; siehe Kapitel 3 im Teil B).

mensionen delegierter - typischer - unternehmerischer Tätigkeit werden dem Bereich der ausführenden Arbeit und damit auch dem Meister als dem Organisator in diesem Bereich entzogen und auf allerlei Stäbe übertragen, unter anderem auf die Arbeitsvorbereitung. Damit nicht genug. Auch sein Funktionsbereich Technik und Organisation, wo der alte Werkmeister noch der "erste Fachmann" war, wird in entscheidender Weise ausgehöhlt.

### 2.3 Vom technischen Fachmann zum Menschenführer

"Der Meister war früher vor allem anderen Techniker" (ebd., S. 91), sein technisches Können legitimierte seine Autorität. Die sog. "Werkmeisterkrise" entsteht nach Wiedemann aus einem doppelten Grund: durch den Verlust bzw. die Verlagerung der Funktionen des Meisters und dadurch, daß die gewandelten oder neuen Funktionen weder in den Augen des Meisters selbst noch in denen der Arbeiter die gleiche Autorität begründen. Zunächst hätte die technische Entwicklung der "überkommenen Art der Autorität des Meisters, die eben vor allem eine Autorität des überlegenen technisch-fachlichen Könnens war, den Boden" entzogen (ebd., S. 93). Der erste Schritt zu einer möglichen Überwindung der Werkmeisterkrise wäre daher, "eindeutig zuzugeben, daß die Zeit seiner fachlichen Überlegenheit vorbei ist" (ebd., S. 95). Nur fragt sich: Wodurch wird dann der Meister als Vorgesetzter legitimiert?

Wiedemanns Antwort auf diese Frage fällt ganz eindeutig aus: Das mühselige und angestrengte und trotzdem wenig erfolgversprechende Unterfangen, den Anschein der fachlichen Überlegenheit zu wahren, müsse aufgegeben werden. Seine "These" ist, "daß **die neue Autorität** des Meisters in seiner **Menschenführung** wurzelt, die durch Respektierung des Arbeiters und durch Sachlichkeit bestimmt wird" (ebd., S. 96; Hervorh. JF). Um keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen, betont er, daß die Arbeiter selbstverständlich weiterhin von ihrem Meister erwarten, ein guter Fachmann zu sein. Er müsse den Überblick über die technische Entwicklung behalten, und man wünscht sich bemerkenswerterweise auch, daß die Meister eine entsprechende Fachausbildung einschließlich einer Prüfung bei der Industrie- und Handelskammer absolvieren sollten. "Die Arbeiter wenden sich also gegen die bisher oft praktizierte Methode, daß Leute

ohne spezielle Ausbildung einfach vom Betrieb zum Meister ernannt werden" (ebd.).<sup>11</sup> Das dominierende Argument bei Wiedemann bezieht sich auf den Wandel der Aufgabenschwerpunkte im Zuge der Rationalisierung: Es finde ein Abrücken vom "Fachlichen" statt und eine stärkere Hinwendung zum "Menschlichen". Er sieht sich in seiner These auch schon durch die anders akzentuierten Rekrutierungspraktiken der Betriebe bestätigt: "Der Meister wird ... auch gar nicht mehr in erster Linie unter dem Gesichtspunkt technischer Qualifikation eingestellt, er muß vielmehr vor allem die Fähigkeit haben, seine Rolle in der Fertigungssteuerung und der Menschenbehandlung auszufüllen" (ebd., S. 92).<sup>12</sup>

## **2.4 Der Meister in der doppelten Puffersituation zwischen Stäben und Arbeitern**

Die sog. doppelte Organisation des rationalisierten Industriebetriebs, Linien- und Stabsorganisation, bringe den Meister in eine prekäre und labile "doppelte Puffersituation" (ebd., S. 90). Er wird nach Wiedemann zum "Prellbock": Einmal sei er den Anforderungen der betrieblichen Leitung und insbesondere denen der Stäbe ausgesetzt und müsse diese den Arbeitern gegenüber - unter Zuhilfenahme seiner eigenen Autorität - durchzusetzen trachten, aber umgekehrt auch diese Ansprüche - in Grenzen - abwehren, wo und insofern sie dem Produktionsfluß letztendlich schaden. Zum anderen würden die ihm unterstellten Arbeiter erwarten, daß er sie gegen zu weitreichende und als illegitim empfundene Ansinnen des Betriebs und der Stäbe abschirmt und in Schutz nimmt; dabei allerdings - so Wiedemann - darf der Meister wiederum das betriebliche Ziel einer rationalen Produktion nicht aus den Augen verlieren.

Das, was Wiedemann hier als doppelte Puffersituation, in der der Meister sich befindet, beschreibt, zuspitzt auf und wesentlich begründet mit den

- 
- 11 Auf diesen Aspekt, daß öffentlich anerkannte und formal zertifizierte Fachqualifikation verstärkt zur Grundlage der Meisterautorität beitragen kann oder muß, wird im Teil D zurückgekommen.
  - 12 Sowohl von der veränderten Rolle des Meisters bei EDV-gestützter Fertigungssteuerung als auch von einer anders akzentuierten Rekrutierungspraxis wird weiter unten noch zu sprechen sein (siehe Kapitel 3 und 4 im Teil B sowie Teil D).

Spannungen zwischen Stabs- und Liniensystem, findet sich in abstrakter Form als Widerstreit der beiden Prinzipien Norm- und Kooperationsprinzip bei Weltz. Wie bedeutsam die Funktion der **Vermittlung** zwischen diesen konkurrierenden Prinzipien ist, wird hier m.E. noch klarer als bei Weltz, vor allem weil Wiedemann sich explizit und sehr ausführlich der Rolle des Meisters in der Lohnsituation bzw. im sog. "Akkordspiel" widmet (vgl. Wiedemann 1964, S. 97-123). Hier genügt es, die wichtigsten Resultate dieser Untersuchungen zu resümieren, weniger dabei auf die Akkordproblematik im besonderen einzugehen, sondern vielmehr auf den Meister als ausgleichendes Element bei der - wenn man so sagen darf - "Lohnverhandlung vor Ort".

### 2.4.1 Vermittlung durch Arbeitsverteilung

Selbstverständliche Voraussetzung für Wiedemann ist zunächst der Umstand, daß dem Meister das Recht vorbehalten ist, die Arbeitsaufträge an "seine" Arbeiter zu verteilen. Dies zu betonen ist deshalb wichtig, weil diese Kompetenz, wie Mickler meint, das "Herzstück" der Macht des Meisters bildet (Mickler 1983, S. 339). Bei Wiedemann wird hingegen in erster Linie deutlich, daß dieses **Recht der Verteilung der Arbeitsaufträge** an die in der Meisterei Arbeitenden ein Instrument ist - um es nochmals mit den Worten von Weltz zu sagen -, zwischen Norm- und Kooperationsprinzip zu vermitteln.

Nach Wiedemann geht der Meister bei dieser Verteilung nach zwei Prinzipien vor: "nach dem Prinzip der **Leistung** und nach dem Prinzip des **Ausgleichs**" (Wiedemann 1964, S. 98; Hervorh. JF). Die Umsetzung der Pläne in die Produktion, die o.e. Transformationsfunktion, erfordere zunächst, die Arbeit so zu verteilen, daß qualitativ einwandfreie und den Terminplan pünktlich einzuhaltende Produktion gesichert ist. Um nun aber auch den Arbeitern ihren als gerecht empfundenen Lohnanspruch zu gewährleisten und damit Kooperationsbereitschaft, Arbeitsmotivation etc. zu erhalten und zu fördern, könne er keinesfalls einseitig und durchgängig nur nach diesem Prinzip der maximalen Leistung verfahren. Wie man wisse, gebe es gute und schlechte Aufträge, solche, die den Aufbau von Reserven ("Vorderwasser", "Pott" o.ä.) ermöglichen, und solche, die trotz intensiver Tätigkeit oder sogar intensivierter Anstrengung nicht den üblichen Lohnsatz erbringen. Die Ungerechtigkeiten, die darin liegen, müsse



der Meister, zumindest der verständige und effiziente Meister, ausgleichen - z.B. indem er die Aufträge turnusmäßig austauscht oder die Verteilung der Zeiten zentral für seinen Bereich manipuliert oder auch einmal großzügiger und einmal kleinlicher bei der Gewährung von Ausfallzeiten verfährt (vgl. ebd., S. 110).

Voraussetzung dafür ist natürlich, daß solche Verhandlungs- und Aushandlungsmasse überhaupt in Meisterhänden liegt und verfügbar ist. Gerade hier aber setzt die Rationalisierung an, bei der Beschneidung der Reserven und Spielräume zur Disposition. Zwar könne es der Meister unmöglich allen recht machen, Unmut und Unzufriedenheit werden nach Wiedemann also mit Notwendigkeit aufkommen, doch trage die meisterliche Tätigkeit des Ausgleichens wesentlich dazu bei, einen reibungslosen Produktionsablauf zu ermöglichen, Konflikte kleinzuhalten und zu entschärfen.

Als ein solcher "Mittler" (ebd., S. 101) tritt der Meister sichtbar vor allem dann auf, wenn Zeitnehmer und Arbeiter aufeinanderstoßen. Der Zeitnehmer ist ja, folgt man Wiedemann, für die Arbeiter so etwas wie das zentrale "Schreckgespenst" im Betrieb. Der Meister modifiziert und glättet diese eigentlich polare Beziehung, indem er zwar auch den betrieblichen Ansprüchen nachzukommen sucht, überall, wo es möglich ist, Geld und Kosten zu sparen - "allerdings nicht gerade mit Begeisterung" (ebd., S. 90), wie Wiedemann vermerkt -, aber er respektiert eben den legitimen bzw. als legitim angesehenen Anspruch der Arbeiter auf ihren "gerechten Lohn".

## 2.4.2 Wettkampf um Reserven und Grenzen der Rationalisierung

(1) Bedeutsam in bezug auf die in der Überschrift angesprochene Thematik sind m.E. zwei vom Autor recht klar herausgearbeitete Punkte:

**Erstens:** Der tägliche Kampf um den Akkord wird in einen Wettkampf, in ein **Spiel** transformiert. Es prallen also nicht sogleich zwei antagonistische Parteien aufeinander, sondern es wird gehandelt, gepokert und gefeilscht; es findet eine Art "sportlicher Wettkampf" (ebd., S. 106) statt, in dem neben offiziellen Normen **ungeschriebene Gesetze** des Fair play zu berücksichtigen sind. Dabei schließt der Arbeiter - temporäre - Bündnisse mit seinem Meister. Meister und Arbeiter sind sich ja einig in dem **Interesse der Erhaltung von Reserven**. "Der Arbeiter bemüht sich überall da, wo es irgend geht, aus der Abhängigkeit der festgelegten Anforderungen, die an

ihn gestellt werden, herauszukommen und zu einer freieren Disposition über seinen Arbeitseinsatz zu gelangen. Es handelt sich hier um das Bemühen, die Anforderungen seinem Arbeitsrhythmus und seiner Arbeitsbereitschaft anzupassen; der Arbeiter sucht nach Wegen, sich ein Stück eigener Initiative zu erhalten, auch wo das nur in einer komplizierten und verzerrten Weise möglich ist" (ebd., S. 113). Ähnliches tut der Meister, nur daß dieses Bemühen manchmal in der Form des Versuchs, Spielräume zur willkürlichen Drangsalierung der Arbeiter zu erhalten - also ebenfalls in "verzerrter Weise" -, erscheinen kann. Für diese "sozialen Prozesse" (ebd., S. 118) ist charakteristisch, daß über sie und durch sie Konflikte entschärft und bewältigt werden bzw. gar nicht erst als solche entstehen und erscheinen, sondern im Vorfeld, auf dem Platz (der "Arena"), wo das Spiel bzw. der Wettkampf erfolgt, ausgetragen werden. Wie im Wettkampf gibt es daher einmal Siege, einmal Niederlagen. "Wer der Auffassung ist, der Meister handle nicht im Sinne seiner Funktion und nicht als Vorgesetzter, wenn er das geschilderte Akkordspiel mitmache bzw. sich überhaupt darauf einlasse, der verkennt die Lage im Betrieb gründlich. **Die Ansprüche der Arbeiter sind eine Realität**, an der der Meister nicht vorbeigehen kann" (ebd., S. 121; Hervorh. JF). Für den Meister sei es vor allem wichtig, eine ruhige Arbeitsatmosphäre zu schaffen sowie die Leistungsbereitschaft zu erhalten und zu fördern.

**Zweitens:** Derartige Prozesse können nur stattfinden, wenn der Meister über Spielräume für solche Verhandlungen, Zugeständnisse und Begrenzungen verfügen kann. Im dem Maße nämlich, wie diese **Dispositionsspielräume** durch die Rationalisierung **eliminiert** werden, entstehen Ärger, nachlassende Leistungsbereitschaft, eine Minderung der Identifikation mit dem Betrieb, sinkende Motivation bei der Arbeit, ja Wiedemann vermutet gar Depressionen. Die ungeschriebenen Grenzen werden dann enger gezogen; was als "Kleinigkeit" durchgehen kann und was als "dicke Sache" bewertet wird, muß zwar immer wieder aufs neue ausgespielt werden, aber innerhalb enger werdender Schranken. Darin liegt die Problematik fortschreitender Rationalisierung für Meister wie für Arbeiter.

(2) Wiedemann erkennt daher auch die **betrieblichen Risiken** der Rationalisierung. Die Darstellung der Rolle des Meisters im Rahmen der Lohnsituation hat seines Erachtens hinreichend deutlich vor Augen geführt, "welche Bedeutung der betrieblichen Mittelschicht auch heute noch zukommt" (ebd., S. 123). Und er warnt: "Freilich ist es theoretisch möglich,

die dem Meister bis jetzt verbliebenen Funktionen weiter zu reduzieren, indem man die Arbeitsvorbereitung stärker in die Fertigungssteuerung einschleust" (ebd.), etwa durch den Einsatz sog. Terminverfolger. Solche Angriffe auf Reserven des Meisters könnten aber **kontraproduktiv** wirken. "Wer Gespräche mit Meistern im Betrieb und auf Tagungen geführt hat, weiß, daß sie die Puffersituation nicht beklagen. ... Sie beklagen aber das ständige Vordringen der Stäbe in ihren Bereich und die Reduzierung ihrer Verantwortung und Kompetenz. ... Man muß sich ... fragen, ob die Meister nicht sachlich recht haben, ob es bei dem Vordringen der Stäbe nicht ein Optimum gibt, dessen Überschreitung genau das Umgekehrte bewirkt, daß nämlich die Produktion gehemmt anstatt beschleunigt wird" (ebd., S. 122).

## 2.5 "Menschenführung" und "Rationalisierung": Zwei undeutliche Begriffe

Zwei kritische Fragen an die Studie von Wiedemann sollen hier abschließend kurz angesprochen werden:

- Überzieht Wiedemann nicht vielleicht die Bedeutung der angemessenen "Menschenführung" für die Meisterautorität? (1)
- Obwohl er sehr prägnant den Konfliktcharakter der betrieblichen Rationalisierung herausstellt, sieht er gleichzeitig Kompromißmöglichkeiten und Interessen-Schnittmengen zwischen Arbeitern, Meistern und höherem Management bzw. Unternehmensleitung. Es stellt sich daher die Frage nach dem Inhalt des von Wiedemann zugrundegelegten Rationalisierungsbegriffs. (2)

(1) Zunächst muß man in bezug auf die **Bedeutung der Menschenführung** als einer Basis der meisterlichen Autorität in Rechnung stellen, daß in den Betrieben der bundesdeutschen Industrie in den 50er und auch in den 60er Jahren noch weithin sehr konservative und traditionelle Vorstellungen über die angemessene Ausgestaltung der Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehung vorherrschend waren. Es verwundert von daher kaum, daß das Thema relevant schien. Diese Erklärung ist aber insofern unbefriedigend, als ja auch heute, Anfang der 90er Jahre, das Problem nicht obsolet ge-

worden ist, sondern sich weiterhin - wenn auch mit anderen Akzenten - stellt. Das breite Angebot und die vielfältige Nutzung von Führungskräfte- und Meisterseminaren, selbst der kuriosesten Art, belegen, daß es sich um ein **Elementarproblem der industriebetrieblichen Organisation** handelt, das nicht mit dem Verweis auf die spezielle historische Situation "abgehakt" werden kann.

Daß sich die sog. Menschenführung auf sozialpsychologische Aktivitäten des Meisters reduzieren ließe, das glaubt auch Wiedemann nicht. Aber es scheint ihm denkbar, ja sogar als reale Tendenz der Rationalisierungsentwicklung erkennbar, daß dem Meister die Kompetenzen zur "Mitgestaltung der Produktion" entzogen werden. Auch wenn man ihm eine in diesem Punkt vielleicht laxer Formulierung durchgehen lassen sollte, so stellt sich doch die Frage nach der verbleibenden Basis der Vorgesetztenautorität: Wieweit können die fachlichen und technisch-organisatorischen Befugnisse und Kenntnisse des Meisters bzw. der Meisterfunktion entleert und entwertet werden, ohne daß nicht letztlich auch die Autorität des "Menschenführers" leiden muß? Wiedemann sieht noch die Fertigungssteuerung und die Menschenführung als Basiskompetenzen und -aufgaben des Meisters an. Aus der Perspektive der Studie von Manske, Wobbe-Ohlenburg und Mickler, die im folgenden Kapitel 3 des Teils B behandelt wird, muß man aber fragen, was denn dem Meister noch an Funktionen und Rechten verbleibt, wenn ihm auch zunehmend die Einflußchancen hinsichtlich der Fertigungssteuerung genommen werden. Mit dem Einzug der EDV in die Betriebe hat sich diese Frage ja noch zugespitzt im Vergleich zu der von Wiedemann angesprochenen Problematik der Arbeitsvorbereitungsstäbe und der Terminverfolger. Er mag sich in diesem Punkt noch beruhigen, moderne Organisationstechnologie gab es schließlich noch nicht. Die Frage, ob in der Logik der Argumentation (bzw. in der realen Rationalisierungsbewegung) nicht die bloße Reduktion auf "Menschenführung" als letztes Reservat der Meister übrigbleibt und ob eine solche Reduktion überhaupt möglich ist, stellt sich schon, und die Vermutung, daß eine solche **Entkoppelung von produktiven und Menschenführungsfunktionen** höchst **unwahrscheinlich** ist, liegt sehr nahe.

(2) "**Rationalisierung**" im hier verwendeten Sinn umfaßt die Bestrebungen der Firmen, alle Leerläufe und Verlustquellen auszuschalten und durch **exakte Planung und Organisation** die Produktion zu beschleunigen, zu erhöhen und zu verbilligen. Rationalisierung ist hier also ein ökonomischer

Begriff und eng mit dem ökonomischen Prinzip verwandt, das man bekanntlich als das Bestreben definiert, mit den gegebenen Mitteln ein Höchstmaß an Bedürfnisbefriedigung zu erreichen. Mit dem Begriff der Rationalisierung wird gegenüber dem ökonomischen Prinzip der Akzent auf das 'Wie' des Wirtschaftens gelegt; er betont den eindeutigen Willen nach bewußter Ausschöpfung aller Möglichkeiten" (ebd., S. 19; Hervorh. JF). Soweit also die Wiedemannsche Definition.

Man sieht, Anfang der 60er Jahre war in der industriesoziologischen Diskussion noch wenig die Rede von kapitalistischer Rationalisierung, von Profitabilität oder von Verwertungszwängen des Kapitals, womöglich von Abpressung von Mehrarbeit. Und noch weniger war die Rede von einer möglicherweise bestehenden gesellschaftlichen Endogenität der damals liebevoll "technischer Fortschritt" genannten Rationalisierung. Daß die Verwertung von Kapital als Motor der Rationalisierung wirkt und daß vielleicht damit eine ganz spezifische Entwicklungsrichtung der Technisierung und Arbeitsteilung verbunden sein könnte, mit solchen Fragen befaßte sich die damalige bundesdeutsche Industriesoziologie nicht. Und wenn es denn geschah, dann bestenfalls in der Weise: Die Mittel der Steigerung der Produktivität stellen sich, wenn schon nicht sogleich als gut, modern fortschrittlich und zivilisatorisch dar, so doch mindestens als neutral und unschuldig, weil notwendig und eigentlich unvermeidlich - auch wenn der Zweck dieser Produktivitätssteigerung erst einmal die Profitabilität sein mag.

Hier soll nun keine Grundsatzdiskussion über den Sinn und den Inhalt des Begriffs "kapitalistischer Rationalisierung" vom Zaun gebrochen werden, schließlich geht es - viel bescheidener - um den Meister. Betrachtet man den Meister allerdings als Rationalisierungs-Betroffenen, so läßt sich andererseits eine solche Diskussion natürlich auch nicht völlig vermeiden. Für die Zwecke der weiteren Darstellung sollen daher hier zunächst **zwei Defizite** in der Argumentation bei Wiedemann benannt werden:

- Wiedemann, aber auch Weltz und Landwehrmann, sehen Rationalisierungsprozesse ziemlich eindeutig als zunehmende Mechanisierung und als sich verstärkende Arbeitsteilung. Wo Weltz nur unzeitgemäße Beharrungstendenzen auszumachen vermag, erkennt Wiedemann quasi auf Dauer gestellte und sich womöglich sogar verschärfende Konflikte. Einig ist man sich aber trotz alledem in der Entwicklungs-

richtung der Rationalisierung, die mehr oder minder auch als vernünftig erachtet wird. Bei Wiedemann klingt indes schon an, daß die mit fortschreitender "Taylorisierung" verknüpfte Rationalisierungsstrategie in Gefahr steht bzw. in Gefahr geraten könnte, kontraproduktiv zu werden. Daß Rationalisierung trotz möglicherweise einheitlicher Zielsetzungen wie Produktivitätssteigerung, Kapitalverwertung etc. auch **verschiedene Wege** einschlagen kann, wird allerdings auch von ihm in keiner Weise thematisiert.

- Ein zweiter Punkt betrifft das Verhältnis von Rationalisierung als rein ökonomischer, wenn nicht gar bloß technischer Angelegenheit und betrieblicher Herrschaft. Daß Rationalisierung auch als Bewegung zur **Beherrschung** oder sogar Unterwerfung der lebendigen Arbeit, mit strenger Kontrolle der Verausgabung von Arbeit verbunden, interpretierbar ist, selbst dort, wo solche Herrschaftsformen unproduktiv und profiteinschränkend wirken -, auch eine solche Fragestellung kommt den bislang hier besprochenen Autoren nicht in den Sinn.

### 3. EDV-gestützte Systeme der Fertigungssteuerung und Machtverlust der Meister

#### 3.1 "Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?"<sup>13</sup>

(1) Während im Kapitel 1, das sich mit dem Zusammenhang von "Mechanisierungsgrad und Autoritätsform" beschäftigte, die technische Rationalisierung im Vordergrund der Betrachtung stand und im Kapitel 2 mehr die organisatorischen Maßnahmen der Rationalisierung, vor allem die Bildung eines kombinierten Stab-Linie-Systems, soll hier jetzt eine "**Organisationstechnologie**" ins Zentrum gerückt werden: die EDV-gestützte Fertigungssteuerung bzw. sog. Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme (PPS-Systeme). PPS-Systeme sind rechnergestützte Systeme, die Produktionsprozesse mengen-, termin- und kapazitätsgerecht planen, veranlassen und überwachen. Produktionsplanung und -steuerung stellt "eine den Betriebsablauf organisierende Technik und in diesem Sinne Organisations-technologie" dar (Schutz-Wild u.a. 1989, S. 115; vgl. auch Hirsch-Kreinsen 1984 und Manske, Wobbe-Ohlenburg 1983, S. 118).

Folgt man Manske u.a. (1984), so verändern diese EDV-gestützten Fertigungssteuerungssysteme<sup>14</sup> in den Betrieben des Maschinenbaus - dem Feld der hier zu präsentierenden Untersuchungen - u.U. die gesamte traditionelle Werkstattorganisation und mit ihr die gesamte gewachsene Sozialstruktur, vor allem das eingespielte Kooperationsverhältnis zwischen Arbeitern, Meistern und Steuerungspersonal.

(2) Für die hier verfolgte Fragestellung nach dem Funktionswandel der Meister im Zuge traditioneller technisch-organisatorischer Rationalisierung ist bedeutsam, daß das Steuerungspersonal u.U. auf Kosten der Meister und Arbeiter eine "bessere Position" in der Werkstatt erhält, während und weil insbesondere die Meister ihre "starke Position" verlieren. So je-

---

13 So der Titel der schriftlichen Fassung eines Referats von Manske (1987).

14 Gegenüber dem Begriff "Produktionssteuerung" ist "Fertigungssteuerung" enger definiert und bezieht sich nur auf die Steuerung der mechanischen (Teile-)Fertigung.

denfalls lautet eine Ausgangshypothese der Studie über "Rechnergestützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung" von F. Manske, W. Wobbe-Ohlenburg, unter Mitarbeit von O. Mickler (1984, S. 2, 3), auf die hier unter anderem näher eingegangen werden soll.<sup>15</sup>

Die **zentrale These** der genannten Arbeiten lautet: Insbesondere bei Formen zentralisierter Totalplanung, aber auch im Zuge eher dezentraler Konzepte der EDV-gestützten Fertigungssteuerung werden dem Meister organisatorisch-steuernde Kompetenzen entzogen, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, von einer Entwicklung zum "EDV-geleiteten Meister" oder sogar zum "teilentmachteten und randständigen Meister" zu sprechen (Manske u.a. 1984, S. 87; Manske 1987, S. 42). Mit der Einführung computerisierter Organisationstechniken sei womöglich das "Ende der Meisterwirtschaft" (Mickler 1983, S. 331) in Sicht.

(3) Mit dem Übergang zu dieser Thematik erfolgt gewissermaßen auch der Schritt von der "Historie" in die "Neuzeit" industriesoziologischer Forschung über die Meister. Die Grundstruktur der Problemstellung bleibt aber ähnlich wie bei den "Klassikern" Weltz und Wiedemann: Die Meister verlieren Befugnisse ans Stabpersonal, nur daß diese Entmachtung der Meister sich nun auf die Einführung moderner technischer Hilfsmittel stützt. Es handelt sich insoweit zugleich um einen konkreten Anwendungsfall der Weltz-These, daß Produktions- und Beweglichkeitsprinzip tendenziell vereinbar seien, wenn Instrumente entwickelt werden, die eine kontinuierliche und flexible Produktion bei heterogenen und schwer kalkulierbaren Außenanforderungen ermöglichen.

---

15 Im Kontext dieser Arbeit sind verschiedene weitere Texte entstanden, von denen vor allem zwei hier noch ergänzend hinzugezogen werden: O. Mickler: "Ende der Meisterwirtschaft? - Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb" (1983) und F. Manske: "Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?" (1987). Hingewiesen sei ferner auf den Aufsatz "Computereinsätze im Bereich technischer Angestellter - zur Veränderung von produktionsvorbereitenden und -steuernden Arbeiten im Bereich der Kleinserie durch CAP/CAM" von F. Manske und W. Wobbe-Ohlenburg (1983).



## 3.2 Der Ausgangspunkt: Die traditionelle Meisterwirtschaft

(1) Das entscheidende Kriterium zur Abgrenzung traditioneller von "modernen" Formen der Fertigungssteuerung ist nach Manske u.a. die **Zentralität oder Dezentralität der Kompetenzen** (d.h. der Anweisungsrechte und der Durchsetzungsmacht) hinsichtlich der Termin- und Reihenfolgeplanung, der Kontrolle, Überwachung und vor allem der Arbeitszuteilung (1984, S. 140).

Die traditionelle oder "**improvisierte**" (Mickler 1983, S. 334) Meisterwirtschaft sei lange Zeit die Organisationsform in den Betrieben des Maschinenbaus gewesen, insbesondere in jenen mit Kleinserienfertigung (vgl. Manske 1987, S. 34). In der "reinen" Meisterwirtschaft wurde dem Meister ein gesamter Auftrag zugewiesen, der nur mit einem Ecktermin versehen war; Bearbeitungsreihenfolge, Arbeitszuteilung und Terminkontrolle oblagen dem Meister (vgl. Manske u.a. 1984, S. 142). Die Kooperation erfolgte als improvisiertes, aber eingeübtes Zusammenspiel der verschiedenen Meistereien.<sup>16</sup> Dieses System kann man mit Manske (1987, S. 35) als "indirekt gesteuerte Selbstregulierung" bezeichnen, wobei im Zentrum des meisterlichen Steuerungshandelns das Zuteilen der Arbeitsaufträge an die Arbeiter steht. Dieses System basiert nicht zuletzt auch auf den Steuerungsleistungen der einzelnen Arbeiter, die sich ihre Auftragsbündel unter Akkordgesichtspunkten (unter anderem Rüstzeitenminimierung) einteilen (vgl. Mickler 1983, S. 335 f.).<sup>17</sup>

(2) Die "reine" Form der Meisterwirtschaft allerdings sei in größeren Betrieben längst der "**strukturierten**" Variante der Meisterwirtschaft gewichen (vgl. Manske u.a. 1984, S. 142; Hervorh. JF). Zwar sei bei dieser Variante der Meister nicht mehr "allmächtig", sondern habe schon eine ganze Reihe wichtiger Aufgaben an verschiedene Stäbe abtreten müssen, aber im Rahmen der praktischen Umsetzung betrieblicher Anweisungen verfüge er durchaus noch über einen beträchtlichen Handlungsspielraum bzw. einen "entscheidenden Einfluß" und über eine "starke Stellung in der Werkstatt" (so Mickler 1983, S. 335). Dies gelte vor allem hinsichtlich der

---

16 Wie man sieht, weist dieses System der traditionellen Meisterwirtschaft deutliche Parallelen mit der sog. "informellen Lösung" bei Weltz auf.

17 Vgl. die Bedeutung der Zuteilung von "guten" und "schlechten" Aufträgen als Regulierungsinstrument des Meisters bei Wiedemann (Teil B, 2).

Arbeitsverteilung bzw. -zuteilung, mit der der Meister in erheblichem Umfang über Arbeitssituation und Einkommen seiner ihm unterstellten Arbeiter entscheide.

Diese Beschreibung der "strukturierten Meisterwirtschaft" deckt sich in allen wesentlichen Aspekten mit der Analyse bei Wiedemann, nicht zuletzt in bezug auf die Bedeutung des Zusammenspiels von kollektiv orientierter Steuerung des Meisters und individueller Arbeiter-Steuerung am einzelnen Akkord-Arbeitsplatz.

Je nachdem, wieweit nun die zentralen Steuerungsinstanzen, die es in der strukturierten Meisterwirtschaft natürlich schon gibt, die Feinplanung übernehmen, läßt sich ein Übergang zu mehr oder minder zentralisierten Steuerungssystemen mit Leitständen ausmachen. Hatten wir es bei der reinen und der strukturierten Meisterwirtschaft noch mit dem "**eigenständigen**" bzw. mit dem "**eingeschränkt eigenständigen**" Meister zu tun (Manske u.a. 1984, S. 154, 162), so stoßen wir jetzt mehr und mehr auf den **entmachteten** (Hervorh. JF).

### **3.3 Zentralisierte Totalplanung oder zentrale Rahmenplanung: Zum entmachteten und randständigen oder zum EDV-ge- stützten Meister?**

Die Einführung der EDV in die Fertigungssteuerung wälze die alte Meisterwirtschaft mehr oder weniger um - je nachdem, ob das Management für eine "zentralisierte Totalplanung" oder für eine "zentrale Rahmenplanung" optiert (vgl. Manske 1987, S. 36). **Zentralisierung**, darüber solle man sich nicht hinwegtäuschen, finde **in jedem Fall** statt. Sie bedeute, daß die bislang in der Werkstatt liegende Steuerungskompetenz tendenziell zur Unternehmensführung verlagert wird, indem neue Instanzen in die Werkstatt "eingezogen" werden (vgl. Manske u.a. 1984, S. 80). Die vor allem auf dem Recht der Arbeitszuteilung basierende zentrale und machtvolle Stellung des Meisters bei der Steuerung des Produktionsgeschehens werde daher ebenso sehr und in jedem Falle unterminiert (vgl. Manske 1987, S. 34, 35; Manske u.a. 1984, S. 154).

### 3.3.1 Zentralisierte Totalplanung und Autoritätsverlust des Meisters

Die zentralisierte Totalplanung zeichne sich insbesondere durch das Vorschreiben von Bearbeitungsreihenfolgen und eine detaillierte Terminplanung aus. Trotz mancher Defizite der deterministischen Vorgaben der Auftragsreihenfolgen, die auch weiterhin von den Meistern ausgeglichen werden müßten, führe dieses System in der Konsequenz dazu, "daß Meister und Arbeiter keinerlei Steuerungsbefugnisse mehr besitzen" (Manske 1987, S. 37). Da die Strategie der zentralisierten Totalplanung eine weitgehend deterministische Reihenfolgeplanung bis an den einzelnen Arbeitsplatz impliziere, entziehe sie vor allem dem Meister seine Kompetenz der Arbeitszuteilung. Der Werkstatt, d.h. dem Meister wie den Arbeitern, verblieben nur noch Funktionen der Ausführung und Rückmeldung; der Meister stehe eigentlich nur noch **neben** dem zentral geplanten und gelenkten Produktionsprozeß, er "agiert ... nur als **Vollstrecker einer unabhängigen von ihm getätigten, übergeordneten Planung**" (Manske, Wobbe-Ohlenburg 1983, S. 117; Hervorh. JF).

"Der Verlust der organisatorisch-steuernden Aufgaben hat bedeutenden Einfluß auf die betriebliche Stellung der Meister. Sie werden gegenüber den Arbeitern insoweit **entmachtet**, als sie nicht mehr über die Zuteilung von 'guten und schlechten' Aufträgen verfügen können und somit nicht in dem Ausmaß wie bei dezentralen Steuerungssystemen auf die Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten der Arbeiter einwirken können. Dadurch ist ein **Autoritätsverlust** in der Vorgesetztenstellung zu beobachten" (Manske u.a. 1984, S. 175; vgl. auch Manske 1987, S. 41; Hervorh. JF).<sup>18</sup>

Es muß betont werden, daß eine solche Variante der Fertigungssteuerung prinzipiell auch auf organisatorischem Wege allein, also ohne neue Technik und EDV,

---

18 Eine derart zentralisierte Fertigungssteuerung ist nach Manske u.a. im Grunde auch nicht mehr mit dem Akkordsystem vereinbar. Der Akkord impliziere ja - sozusagen systemimmanent -, daß ein Teil der Feinsteuerung an die Arbeiter abgetreten wird und individuell, am einzelnen Arbeitsplatz erfolgt. Will man betrieblicherseits jedoch unter allen Umständen die Reihenfolge der Bearbeitung vorgeben, so sei mit massivem Widerstand der Arbeiter zu rechnen, die nun keine Zeitreserven mehr bilden könnten. Der Betrieb "erkaufe" sich daher die Zustimmung damit, daß er auf Zeitlohnsysteme übergeht, bei denen es den Arbeitern gleichgültig sein kann, in welcher Reihenfolge sie "gute" und "schlechte" Teile abarbeiten (vgl. Manske u.a. 1984, S. 81, 85).

realisierbar ist (vgl. Manske u.a. 1984, S. 169). Zwischen einer solchen organisatorisch hergestellten Variante der zentralisierten Totalplanung per Leitstand und einer Variante, die computergestützt erfolgt, bestehe daher auch nur "ein gradueller Unterschied" (ebd., S. 176). Dies unterstreicht noch einmal die eigenständige und erhebliche Relevanz "bloß" organisatorischer Rationalisierung und die in der Darstellung der Analysen von Wiedemann implizit schon formulierte Kritik an der engen Vorstellung eines eindeutigen Zusammenhangs von Mechanisierungsgrad und Autoritätsform (vgl. auch Springer 1981, S. 22).

### 3.3.2 Zentrale Rahmenplanung und Versachlichung der Meisterfunktion

(1) Dem Konzept der zentralisierten Totalplanung mittels EDV steht bei den Autoren das Konzept der zentralen Rahmenplanung gegenüber. Die "zentrale Rahmenplanung, gekoppelt mit der Nutzung dezentral verteilter Steuerungskompetenzen" (Manske 1987, S. 36) beziehe bewußt das Erfahrungswissen und die Kompetenz der Werkstatt mit ein. Meister und auch Arbeiter seien bei dieser Nutzungsform aktive Bestandteile des Steuerungssystems, "sie erfüllen also bestimmte Steuerungsfunktionen und exekutieren nicht nur eine vorgegebene Planung" (ebd., S. 37). Manske u.a. sprechen in diesem Fall von einem "**EDV-geleiteten Meister**" (1984, S. 177; Hervorh. JF) im Unterschied zum oben skizzierten Typus des (teil-)entmachteten oder randständigen Meisters. Diese als "EDV-geleitete Dezentralisierung" bezeichnete Variante wird von den Autoren auch als die sich mit einiger Wahrscheinlichkeit mehrheitlich durchsetzende betrachtet. Sie hätte erstens den Vorteil, daß das Steuerungspersonal nicht als bloßes lebendiges Anhängsel der eigentlich steuernden EDV erscheine, und zweitens den Vorzug, daß die allfälligen Planungsmängel des zentralisierten, deterministischen Steuerungssystems in der Werkstatt - von Meistern und Arbeitern - flexibel und ohne allzu großen Aufwand ausgeglichen werden könnten. Die Meister agierten zwar auch hier in einer durch die EDV und das Steuerungspersonal vorstrukturierten Situation, aber sie behielten nicht zuletzt die Kompetenz der Arbeitszuteilung, da insbesondere auf die "aufwendige Errechnung von Auftragsreihenfolge je Arbeitsplatz verzichtet wird" (Manske 1987, S. 37 f.). Obwohl sie also gleichwohl in Vorgaben eingebunden seien, sei der Grad ihrer Autonomie höher als bei deterministischen Konzepten - sie sind eben "EDV-geleitete Meister".

(2) Manske u.a. verzeichnen - ganz ähnlich wie Weltz - hier einen Prozeß der Versachlichung als Resultat der Rationalisierung durch EDV-Einsatz. Die relativ häufigen steuernden Eingriffe des Meisters in das Arbeitshand-

deln der Arbeiter erschienen den Arbeitern als "Verlängerung der EDV-Vorgaben, als ein **technischer Sachzwang** und ein dadurch bedingtes und somit legitimes Handeln. Es bedarf demzufolge kaum der Rechtfertigung und zeigt **kaum Züge persönlicher Willkür**, so daß eine hohe Folgebereitschaft der Arbeiter gegenüber der Anweisung der Meister zu verzeichnen ist" (Manske u.a. 1984, S. 184; Hervorh. JF).

Da der Effekt bei der deterministischen Lösung an und für sich derselbe sein müßte, verwundert zunächst die Betonung dieses Aspekts gerade in diesem Kontext. Sie wird indes verständlich, wenn man erstens so etwas wie den Maßstab einer "materiellen Rationalität des Produktionsprozesses" zugrundelegt und das Urteil der Arbeiter auf diesem Hintergrund betrachtet. Man könnte daraus schließen, daß die bloße Verlagerung der Funktionen von Menschen (Meister) auf technische Anlagen (EDV) noch nicht per se Versachlichung, Legitimität und Einsicht garantiert. Dies wäre demnach nur dann der Fall, ceteris paribus, wenn damit der gesamte Produktionsprozeß rationeller und produktiver wird (oder wirkt) - was aber bei zentralisierter Totalplanung mehr oder minder offensichtlich **nicht** zutrifft. Ein zweites Moment scheint ebenfalls von Bedeutung zu sein: Durch die "doppelte" Vergabe, einmal durch die EDV, ein anderes Mal durch den Meister, entsteht ein Dispositionsspielraum, ein Stück **Verhandlungsspielmasse**, denn weder die Vorgaben der zentralen EDV noch die Anweisungen des Meisters gelten unumstößlich; einmal sind diese, ein anderes Mal jene korrigierbar.

### **3.4 Konkurrenz und Kooperation zwischen Meistern und Arbeitsverteilern**

(1) Das Verhältnis zwischen Meistern und Steuerungspersonal/Arbeitsverteilern gestaltet sich im Kontext der Auslegung von Fertigungssteuerungssystemen als Konkurrenzbeziehung, "weil in der Regel der eine an Steuerungsfunktionen erhält, was der andere abgibt" (Manske u.a. 1984, S. 10). Denn Meister und Arbeitsverteiler nähmen in unterschiedlicher, geradezu komplementärer Weise Steuerungsaufgaben wahr. "Für beide geht es bei der Verteilung von Steuerungsfunktionen im Prinzip um eine Frage der Kompetenz. Das Ausmaß, in dem sie vor allem Funktionen der Arbeitsverteilung an die Arbeiter, **Anweisungsrechte**, wahrnehmen,

entscheidet mit über ihre Stellung im Betrieb" (ebd., S. 12 f.; Hervorh. JF). Ausschlaggebend für den Ausgang dieser Konkurrenz zwischen Meistern und Steuerungspersonal sei die "Systemfrage: Werden die Kompetenzen zentralisiert und beim Steuerungspersonal gebündelt, dann verlieren die Meister, während die Stellung des Steuerungspersonals gestärkt wird. Eine dezentrale Organisation beläßt vor allem die **Arbeitszuteilungskompetenz** den Meistern, deren Stellung dann dementsprechend stärker ist" (ebd., S. 140; Hervorh. JF). Grundsätzlich läßt sich daher sagen,

- daß die "betriebliche Stellung der Meister in den zentralisierten Systemen ... deutlich geringer (ist) als in den dezentralen";
- und daß "bei den zentralisierten Systemen ... eine Konkurrenz im Verhältnis von Steuerungspersonal und Meistern angelegt (ist)", während in den eher dezentralen Systemen die Möglichkeiten der Kooperation größer sind (Manske u.a 1984, S. 196).

(2) Eine **differenzierte** Betrachtung läßt darüber hinaus erkennen, daß die Konkurrenz um "das letzte Wort" bei der Zuteilung der Arbeiten abhängig ist von

- den technisch-fachlichen Anforderungen bzw. **Qualifikationen** der Arbeitsverteiler einerseits, der Meister andererseits,
- und von der **Art der Fertigung**, davon nämlich, ob es sich um Groß- oder um Kleinteile handelt.

"Je besser die Arbeitsverteiler in den zentralistischen Systemen in technisch-fachlicher Hinsicht und je niedriger die betreffenden Anforderungen an sie sind, was für die **Kleinteilefertigung** typisch ist, desto wahrscheinlicher ist es, daß die Arbeitsverteiler die Rolle der Meister in einem Maße übernehmen können, daß man von teilentmachteten oder sogar randständigen Meistern sprechen kann" (Manske 1987, S. 42; vgl. Manske u.a. 1984, S. 194; Hervorh. JF). In der **Großteilefertigung** hingegen, wo höhere technisch-fachliche Qualifikationsanforderungen bestünden, könnten die Meister umgekehrt Weisungsbefugnisse des Steuerungspersonals an sich ziehen und ihre Stellung tendenziell festigen. "Die Meister haben ... die Kompetenz der Zuteilung im Grunde nur formal, nicht jedoch real verloren" (Manske u.a. 1984, S. 295). Im Maße, wie die Arbeitsplätze im Leit-

stand bzw. in der Steuerungszentrale nun von **fachlich kompetenten** und entsprechend ausgebildeten Technikern oder Meistern besetzt werden, z.B. durch die typischerweise schon so genannten "Steuerungsmeister" (Manske 1987, S. 36), erhöhe sich also auch das Risiko der Meister in der Fertigung, "in dieser Konkurrenz zu unterliegen" (Mickler 1983, S. 337). Die faktisch verliehene Kompetenz werde bestärkt und "unterfüttert" durch die fachliche Qualifikation.

### **3.5 Die Implementation computerisierter Fertigungssteuerung als sozialer Prozeß**

Schon in mancherlei Formulierungen ist angeklungen, daß die SOFI-Autoren sich die Einführung von Fertigungssteuerungssystemen und vor allem die Entscheidung über die "Systemfrage" (zentralisierte Totalplanung oder Rahmenplanung mit dezentralen Komponenten) als "Kompromiß eines sozialen Prozesses im Betrieb zwischen Belegschaft und Unternehmensleitung, zwischen Arbeitern, Meistern und Steuerungspersonal" (Manske u.a. 1984, S. 308) vorstellen.<sup>19</sup> Der Einsatz von Steuerungssystemen führe nicht im Selbstlauf zu neuen Strukturen in der Werkstatt. "Jede Reorganisation der Fertigungssteuerung durch den Einsatz von EDV verändert diese Beziehungen ebenso, wie die Funktionsweise des 'neuen' Fertigungssteuerungssystems ihrerseits durch die bestehenden sozialen Beziehungen geprägt wird" (ebd., S. 304). Die verschiedenen auszubalancierenden Interessen könnten in neuen Kompromißstrukturen resultieren, "die stark von dem abweichen, was als 'formales' Steuerungssystem geplant war" (ebd., S. 305). Die SOFI-Autoren rechnen daher auch mit einer "Bandbreite" (ebd., S. I) verschiedener realisierter und realisierbarer Lösungen, angefangen von der zentralisierten Totalplanung, über verschiedene Varianten der Rahmenplanung, die zentrale und dezentrale Steue-

---

19 So bedeutsam dieser Hinweis ist, so methodisch schwierig dürfte ein entsprechender Nachweis sein. Es ist jedenfalls plausibel anzunehmen, daß dieser Prozeß- und Kompromißcharakter um so deutlicher hervortritt, je mehr man methodische Vorkehrungen dafür trifft, auch den Prozeß der Implementation über einen gewissen Zeitraum untersuchen zu können. Dies ist aber schwieriger bei Vorgehensweisen, die Betriebsvergleiche zur Basis haben und daher auf die Rekonstruktion der Entwicklung durch die Experten angewiesen sind, wie dies hier der Fall ist. Günstigere Voraussetzungen bestehen hingegen z.B. in sog. Begleitforschungsprojekten (vgl. Teil C, 2.).

rung kombinieren, bis hin zu innovativen arbeitsorganisatorischen Formen, etwa in der Form sog. autonomer Fertigungsinseln, wo die Selbststeuerung der Arbeitsgruppe dominiert.

Als wahrscheinlichste - und darum auch in ihren Gestaltungsvorschlägen favorisierte - Variante erscheint ihnen die zentrale Rahmenplanung, bei der ein Teil der steuernden Eingriffe in der Werkstatt verbleibt. Dies wird zum einen mit ökonomischen und Effizienzgesichtspunkten begründet (zentralisierte Totalplanung wirke letztlich kontraproduktiv<sup>20</sup>), zum anderen aber - und insbesondere in der Begründung ihrer Gestaltungsvorstellungen wird dies deutlich - mit Hinweis auf den **Kompromißcharakter** des Modells. Das Modell hat nämlich den Vorzug, daß es einerseits eine gemäßigte Variante der Zentralisierung impliziert, andererseits aber auch den Interessenbezug der verschiedenen betroffenen Gruppen (Steuerungspersonal, Meister, Arbeiter) insoweit berücksichtigt, daß niemand direkt "verprellt" wird; denn alle behalten schließlich einen, wenn auch verkleinerten Teil ihrer Steuerungskompetenzen.

Resümierend kann man sagen, daß Rationalisierung mittels EDV-gestützter Fertigungssteuerung im vorliegenden Fall des Maschinenbaus dem "sozialen Charakter" (ebd., S. 291) der Produktion Rechnung tragen muß, d.h. den Ansprüchen der Arbeiter - und Meister - an ihre "Produzentenrollen". Die Rationalisierer würden sich sonst Gegenreaktionen wie bürokratisches und stures Verhalten, Demotivation u.ä. einhandeln, die entweder zu "Scheinwelten" führten oder ineffizient wären. "Sozialer Charakter" der Produktion bedeute, daß Maschinenbaubetriebe "in besonderer Weise Kompromisse mit Arbeitern einzugehen haben, die eben auch als eine Voraussetzung bei der Architektur von Steuerungssystemen zu berücksichtigen sind" (ebd., S. 291).<sup>21</sup>

---

20 "Eine rigide, deterministische Steuerung der Arbeiter und harte Kontrollsysteme wirken in einer Industrie kontraproduktiv, die wegen der Komplexität der Fertigung auf qualifizierte und motivierte Arbeiter angewiesen ist" (Manske u.a. 1984, S. III).

21 Dieses Konzept der Ausbalancierung von Ansprüchen der Arbeiter an autonomer Gestaltung ihrer Arbeit und Ansprüchen der Unternehmensleitung an die 'Beherrschung des Produktionsprozesses' wird von Springer in den Mittelpunkt seiner Analysen gestellt (siehe Teil B, 4.).



### 3.6 Zum Wandel der Herrschaftsbeziehungen im computerisierten Maschinenbaubetrieb

(1) Nach Mickler könnte durch den Einsatz rechnergestützter Organisationsstechniken "eine tragende Säule der überkommenen Machtkonstellation im Facharbeiterbetrieb ins Wanken" geraten (Mickler 1983, S. 334). Der Meister bleibe zwar der disziplinarische Vorgesetzte in seinem Bereich, d.h. verantwortlich für die Einhaltung der allgemeinen betrieblichen Normen, doch da er den Einfluß auf den Personaleinsatz weitgehend verloren habe, habe er auch seine "dominierende Stellung im Leistungsgefüge der Werkstatt weitgehend eingebüßt" (ebd., S. 338). Seine Vorgesetztenrolle sei demzufolge eher eine formale, ohne reale Macht- und Einflußchancen. Auch im Falle der weniger deterministisch angelegten Rahmenplanungskonzeption sei seine Position im Vergleich zur Meisterwirtschaft in gravierender Weise verändert (vgl. Manske 1987, S. 43). Die zentrale Rolle dabei spiele der **Verlust des Rechts der Arbeitszuteilung**, eine Kompetenz, "die traditionell ... eine wichtige **Herrschaftsquelle** des Meisters darstellt" (ebd., S. 41; Hervorh. JF).<sup>22</sup> Der Verlust bzw. der teilweise Entzug dieser Befugnis, das Austrocknen dieser "Macht- und Herrschaftsquelle des Meisters" (Manske u.a. 1984, S. 195), verändere nicht nur die Beziehung zwischen Steuerungspersonal und Meister, sondern auch das Verhältnis des Meisters zur Unternehmensleitung und seine Beziehung - seinen "Zugang", wie Mickler auch sagt - zu den Arbeitern.

Die Rolle des Meisters gegenüber der Geschäftsleitung habe sich insoweit verändert, als der Meister sich vom "kontrollierenden Informationsgeber zum kontrollierten Verantwortlichen, der Informationen empfängt und sich an den Vorgaben zu orientieren hat" ..., gewandelt habe. In dieser Perspektive wird die Veränderung auch als Wandel der betrieblichen Herrschaftsbeziehungen deutlich; es handele sich nicht nur um "schlichte

---

22 "Macht" und "Herrschaft" werden als synonyme Begriffe gebraucht. Manske meint einfach, daß der Meister, da er über einen Spielraum der Entscheidung darüber verfügt, wer welche Aufträge zu fertigen hat, dem Arbeiter gegenüber als Instanz erscheint, die bestimmen kann, welchen Arbeitsbedingungen er ausgesetzt ist und welche Verdienstmöglichkeiten ihm zugebilligt werden. Ob er den Meister dabei eher als verlängerten Arm der Unternehmensleitung betrachtet oder als Vermittler zwischen betrieblichen Interessen und den Interessen der Arbeiter oder auch als personellen Ausdruck von Willkürherrschaft, ist hierfür sekundär.

Rationalisierungsprozesse", sondern um die "Beherrschung des Produktionsprozesses", einschließlich der betroffenen Arbeitskräfte, also auch der Meister (vgl. Manske, Wobbe-Ohlenburg 1983, S. 118). Durch die Technisierung der Fertigungssteuerung verlagere sich die Kompetenz tendenziell "nach oben", hin zur Unternehmensleitung bzw. zum höheren Management. Die Unternehmensleitung werde gleichsam in die Lage versetzt, "selbständig zu planen, zu steuern und zu kontrollieren", während Meister und Steuerungspersonal zum **"Hilfspersonal der Unternehmensleitung"** degradierten (Manske 1987, S. 40; Hervorh. JF). Man findet hier wieder den - vor allem von Landwehrmann herausgestellten - Trend zur Zentralisierung in Richtung Unternehmensspitze, in diesem Fall vermittelt über den Einsatz von Organisationstechnologie. Oder anders gesagt: Die Unternehmensleitung benötigt immer weniger den Statthalter "vor Ort", in der Werkstatt, sondern gestaltet den Produktionsablauf in einer Weise transparent und damit beherrschbar, die es ihr unnötig erscheinen läßt, "Gewährleute" auch in den unteren Etagen der Hierarchie einzusetzen. Auch wenn man hier vorsichtigerweise von einer Tendenz sprechen sollte: Der Trend ist wirksam.

(2) Nicht umsonst spricht Mickler daher im Gefolge dieser Veränderungen auch von einem **"Näherrücken"** des Meisters an die Arbeiter (vgl. Mickler 1983, S. 339; Hervorh. JF) - womit zugleich die ebenfalls gewandelte Beziehung zwischen diesen angesprochen ist. Der Zugang des Meisters zu den Arbeitern - so Mickler - hat sich grundlegend verändert: "Er erhält ihn nicht mehr über das tagtägliche Bargaining zwischen den von ihm durchzusetzenden Leistungsanspruch und den Reproduktionsinteressen der Arbeiter ... Er muß ihn heute zum einen auf einer mehr persönlichen Ebene, zum anderen auf der fachlichen Ebene, die schon immer wichtig war, nun aber für ihn an Bedeutung gewinnt, suchen" (ebd.). Mickler formuliert hier offenbar eine eher noch zu bewältigende Aufgabe für den "neuen Meister": Nicht umsonst heißt es wohl, er müsse sich diesen neuen Zugang "suchen".

Festzuhalten ist zunächst, daß die meisterliche Autorität weniger in den organisatorisch-steuernden Kompetenzen gründet, sondern stärker auf den personal- und leistungspolitischen sowie auf den technisch-fachlichen fußen soll (vgl. auch Manske u.a 1984, S. 319, 194). Der Verlust der Kompetenzen und der damit einhergehende Verlust an Autorität im organisatorisch-steuernden Aufgabenbereich des Meisters sei auch für die Arbei-

ter offensichtlich; der Meister erscheine ihnen ganz zu Recht als ausführendes Organ eines zentral erstellten Plans (vgl. Manske 1987, S. 45).

Insbesondere mit dem Übergang vom Akkord zum Zeitlohn verändere sich auch die **Form der Kontrolle**: Der Meister sei gehalten, die Arbeiter stärker auf Anwesenheit an den Maschinen zu kontrollieren und mehr in die **Rolle eines Aufsehers** zu schlüpfen (vgl. ebd.). In dieser Perspektive sei, auch wenn es sich im Facharbeiterbetrieb dabei um eine nicht ganz angenehme Aufgabe handele, sozial-kommunikative Kompetenz gefordert. Das Knüpfen von eher "persönlichen" Beziehungen würde dadurch vielleicht erschwert, die größere Nähe aber erleichtere dem Meister dies wiederum.

In bezug auf die Dimension der sog. "Menschenführung" decken sich also die Aussagen der SOFI-Autoren in vielen Punkten mit denen von Wiedemann, Landwehrmann und Weltz. Man verzeichnet einen deutlichen Kompetenz- und Autoritätsverlust, eine Reduzierung von durch den Meister ausgeübter Macht und Herrschaft. Anders aber als vor allem Wiedemann vermögen die SOFI-Autoren einen Verlust an fachlich-technischen Kompetenzen nicht zu erkennen - auch entgegen der zunächst vorsichtigen Formulierung bei Mickler, der Meister müsse sich einen neuen Zugang zu den Arbeitern auf der fachlich-technischen Ebene "suchen". Darauf einzugehen ist besonders deshalb von hohem Interesse, weil die SOFI-Autoren damit zugleich ein mögliches "Comeback in neuen Formen" (Mickler 1983, S. 340) glauben begründen zu können.

### **3.7 Comeback des Meisters in neuen Formen: Gibt es eine "Reetablierung der Meisterherrschaft"? - Thesen und kritische Fragen**

(1) Wenn die Autoren auch den - unschönen - Begriff der "Menschenführung" vermeiden, so wird doch deutlich, daß stärker "soziale und kommunikative Fähigkeiten" (Manske 1987, S. 46) vom "neuen" Meister gefordert sind und daß der Zugang zu den Arbeitern sich gegenüber früher mehr als "enger persönlicher Kontakt" (Mickler 1983, S. 339) ausgestaltet. Damit können zunächst die durch die Verlagerung der Steuerungsaufgaben auf Leitstände und Steuerungspersonal eintretenden Kompe-

tenz- und Autoritätsverluste ein Stück weit kompensiert werden. Die Ausweitung und Vertiefung solcher sozial-kommunikativer Kompetenzen ist dabei vorwiegend auf den personal- und leistungspolitischen Aufgabenbereich des Meisters bezogen, d.h., hierzu gehören die Funktionen der Einarbeitung, Anlernung, Ausbildung sowie der Leistungs- und Verhaltensbeurteilung (vgl. Manske u.a. 1984, S. 149, 320).

Aber nicht nur dies. Die Autoren legen vielmehr allergrößten Wert auf die Feststellung, daß die **"technisch-fachlichen Kompetenzen ... nach unserer Einschätzung zukünftig vielleicht noch stärker als bisher die Basiskompetenz der Meister werden"** (ebd., S. 320; Hervorh. JF). Diese beruhigende Wendung kommt für den Leser nicht ohne Überraschung, allerdings erscheint sie auch nicht gänzlich unplausibel. Die Produkte, also die Maschinen, die Fertigungstechnologie würden komplexer, die Serien kleiner, die Zeichnungen komplizierter usw.; all dies spreche für höhere technisch-fachliche Anforderungen. Ab und an wird eingeschränkt, z.B. bei Manske: "Die technisch-fachlichen Kenntnisse bleiben - auch und gerade angesichts der PPS-Entwicklung - die Basis für die Existenz der Meister im Industriebetrieb mit **Kleinserienfertigung**" (Manske 1987, S. 46; Hervorh. JF). Der Grundzug der Argumentation ist aber eigentlich der: Zwar sei der Meister den Arbeitern ein Stück nähergerückt, aber fachlich/technisch sei er immer noch **der "Beste unter Berufskollegen"** (Mickler 1983, S. 339) bzw. "nach wie vor **der 'Erste unter Gleichen'**" (Manske 1987, S. 46; Hervorh. JF). Diese optimistische Sicht der Sachlage führt Mickler fort, wenn er den Meister eigentlich sogar "entlastet von der zeitraubenden Mühe an einem geordneten Fluß der Produktion" (Mickler 1983, S. 340) sieht; jetzt könne er sich - endlich, möchte man ergänzen - "vertiefter um die auftretenden technischen Probleme seines Bereichs kümmern" (ebd). Auch im computerisierten Maschinenbau gründe sich somit die "fortdauernde Autorität trotz gravierender Kompetenzverluste ... primär auf sein 'meisterliches' Können, das ihn im Facharbeiterbetrieb als Besten unter Berufskollegen ausweist" (ebd., S. 341).

Bedenklich könnte es demnach eigentlich nur für die technisch-fachlich eher "schwachen" Meister werden, bei denen sich die meisterliche Autorität vorwiegend auf das Recht der Arbeitszuteilung konzentriert. Der von den betroffenen Meistern entfachte Widerstand gegen computerisierte Fertigungssteuerung ist typischerweise auch gerade hier sehr breit.

Dies wird am Fall eines Betriebes illustriert, der mit angelernten Arbeitern und Meistern ohne industrielle fachliche Tradition produziert, mit Meistern, die nur wenig Know-how über die CNC-Technologie besitzen: "Die personal- und leistungspolitische Kompetenz kann vom Meister als Eckpfeiler für eine starke Stellung im Grunde nur gehalten werden, wenn ihm das letzte Wort bei der Arbeitszuteilung verbleibt" (Manske u.a 1984, S. 165). Und weiter: "Die Befugnis, Arbeiten zuzuteilen, gab ihnen die reale Machtposition gegenüber den Arbeitern, die um so schwerer wog, je geringer die Meister in technischfachlicher und personal-leistungspolitischer Hinsicht gefordert bzw. in die Leistungshierarchie der Werkstatt integriert waren" (ebd., S. 293).

Die Dinge liegen aber noch komplizierter: "Um das zentralisierte Steuerungskonzept praktisch durchzusetzen, sind die Betriebe in der Regel gezwungen, die Stellen der dispositiven Arbeitsverteiler mit fachlich versierten Personen zu besetzen. Sie werden damit dem Meister fachlich ebenbürtig und in den Steuerfunktionen überlegen, da der Meister früher die Planung und Steuerung letztlich nur nebenbei recht unzureichend bewältigen konnte. Dominiert zudem in der Mechanischen Werkstatt, wie sehr oft in der komplexen Kleinserienproduktion, eine fachlich kompetente Facharbeiterschaft, die auf den fachlichen Rat des Meisters kaum angewiesen ist, dann ist die Stellung des Meisters **von zwei Seiten bedroht**: von der organisatorisch-steuernden und von der technisch-fachlichen Seite" (ebd.; Hervorh. JF).

(2) Man sieht: die Autoren argumentieren nicht ganz stromlinienförmig, was vermutlich in der Natur der Sache liegt und von ihnen selbst auch mit dem Argument der vorläufigen und keineswegs abschließenden Resultate gerechtfertigt werden könnte (vgl. Manske u.a. 1984, S. I). Man muß daher wohl auch vorsichtig sein, was die These vom bevorstehenden Comeback des Meisters angeht, denn dieses Comeback hängt - wie die Autoren verschiedentlich klarstellen - von den Möglichkeiten der Kompensation verlorener durch ausgeweitete andere Kompetenzen ab. Soweit die Autorität des Meisters vor allem auf dem Recht der Arbeitszuteilung fußt, also nicht in erster Linie auf technisch-fachlicher Kompetenz, gilt eben doch, daß es gerade diese Meister sind, die sich gegen zentralisierte Fertigungssysteme vehement zur Wehr gesetzt haben und sich vermutlich auch künftig zur Wehr setzen werden. Die tendenzielle Blockade geschieht in diesem Fall aus - sagen wir einmal - sehr "eigennützigen" Gründen und nicht etwa aus dem ehrenwerten Motiv, sich nun endlich einmal vertieft den technisch-fachlichen Problemen zuwenden zu können. Ironischerweise wird damit dennoch u.U. ein auch von den Autoren als weder effizient noch den In-

teressen der Arbeiter entsprechendes System verhindert bzw. abgewendet. Gelingt dies indes nicht, so hat es doch wohl eindeutig einen Wandel gegeben: Der Meister ist dann **zu einer Art Vorarbeiter degeneriert** (vgl. Manske 1983, S. 342).

(3) Geht man von drei Aufgabenbereichen des Meisters aus, einem fachlich-technischen, einem personal- und leistungspolitischen und einem organisatorisch-steuernden (vgl. Manske u.a. 1984, S. 149), so kann - schematisch gesprochen und einen relativen Kompetenzverlust im letztgenannten Bereich unterstellt - die Stellung des Meisters nur dann stabilisiert werden, wenn eine Ausweitung in den beiden anderen Aufgabenbereichen erfolgt. Gewiß, man könnte sagen, der Meister erhält nun die Zeit für die Befassung mit technisch-fachlichen Problemen, aber man müßte wohl gleichzeitig hinzufügen, daß er sie höchstwahrscheinlich nur erhält, wenn entsprechende Probleme erkennbar zunehmen. Ansonsten ist die Annahme plausibler, daß mit einer Reduzierung der Zahl der Meister gerechnet werden muß (vgl. Manske 1987, S. 46).

Einsichtig ist zunächst die wachsende Bedeutung sozial-kommunikativer Fähigkeiten, auch wenn diese mit der Stärkung der Aufseher-Rolle hochgradig ambivalent werden. Nicht durchgängig einsichtig ist dagegen die Vorstellung des Bedeutungszuwachses im technisch-fachlichen Bereich. In problematischer Weise zeigt sich dies bei Mickler, wenn er den wachsenden Anteil der "fachbezogenen Funktionen der Ausbildung" an die bleibende Notwendigkeit "oft mehrjähriger Anlernung berufsfremder Arbeiter" bindet (Mickler 1983, S. 340).

Manske wird in diesem Punkt noch deutlicher: Werden die Arbeiter zu Fachleuten an den neuen Fertigungseinrichtungen, "dann wird der neue Vorgesetzte vielleicht noch 'Meister' genannt werden, wird aber als **eine Art 'Organisations- und Sozialexperte'** fungieren, der mit dem klassischen Meistertypus nicht viel gemein hat" (Manske 1987, S. 46; Hervorh. JF). Gründe für eine wachsende Relevanz technisch-fachlicher Komponenten im Aufgabenspektrum des Meisters liegen demgegenüber in der Tendenz zu kleineren Serien, komplexerer Fertigungstechnologie, höheren Produktanforderungen, heterogenen und wechselnden Anforderungen generell u.ä. - alles Tendenzen also, die durchaus nicht "aus der Luft gegriffen" sind.

(4) Eine gewisse **Überbetonung der technisch-fachlichen Kompetenz** als der primären Grundlage der Meisterautorität darf man m.E. den Autoren dennoch vorhalten. So hält Mickler gerade für den Differenzpunkt gegenüber den alten Meisterstudien der 50er Jahre, daß primär die fachliche Überlegenheit des Meisters die Stabilität seiner Position, ja sogar sein Comeback und die "Reetablierung der Meisterherrschaft" begründet. Nun wird man sicherlich - vor allem gegen Weltz - festhalten können, daß die "Beweglichkeitserfordernisse" in den 70er und 80er Jahren zugenommen haben und Flexibilität eben auch Koordination benötigt. Auch der Umstand, daß eher Rahmenplanungslösungen statt zentralistischer und deterministischer Totalplanung als wahrscheinlich gelten, und daher die nächste Welle der Rationalisierung sich auf die Arbeitsvorbereitung und die Leitstände richten werde,<sup>23</sup> sprechen durchaus für die "Comeback-These".

Vielleicht aber sind es vorwiegend **betriebspolitische und Herrschaftsaspekte**, die die **Stabilisierung der Meisterposition** bestimmen. So meint Mickler, daß auch das Management "nicht auf die überkommene Autorität des Meisters verzichten kann (und will). Eine zu starke Schwächung seiner Position könnte natürlich seine 'Pufferfunktion', die im Ausbalancieren von betrieblichen Normen und Arbeiterinteressen besteht, unwirksam machen und damit einen traditionell wichtigen Regulations- und Integrationsmechanismus im Facharbeiterbetrieb gefährden" (Mickler 1983, S. 342) -, für den, so wäre zu ergänzen, bislang kein Ersatz in Sicht scheint,<sup>24</sup> wenn nicht der Selbstregulierung und -steuerung der Arbeiter bzw. Arbeitsgruppen, verbunden mit bewußter und freiwilliger Integration, die Zukunft gehört.

---

23 Friedberg z.B. geht ganz generell davon aus, daß es die Stäbe sind, die gegenüber der Werkstatt die Verlierer sein werden: " ... so meine ich, daß eine derzeitige Entwicklung in absehbarer Zeit auf Kosten der mittleren Politikebene gehen wird, wenn man darunter die in vielen Betrieben überproportional aufgeblähten Stabsabteilungen verstehen will, deren Arbeitsstil und Beziehungsmuster zu den Fertigungsbereichen unter immer stärkeren Änderungsdruck kommen" (1986, S. 148).

24 Denkbar ist nach Mickler aber auch eine Entwicklung, bei der der Werkstattleiter zu dieser Pufferinstanz werden könnte und der Meister zum Vorarbeiter degeneriert (vgl. das neue Führungszentrum, den Betriebsleiter, bei Landwehrmann - Teil B, 1.2.5).

(5) Abschließend sei daher noch kurz eine bei Manske beiläufig angesprochene Perspektive erwähnt, die der Diskussion eine völlig andere Wendung gibt: "das Modell der 'autonomen Fertigungsinsel' " (Manske 1987, S. 46). Gibt es vielleicht eine Erosion der Meisterposition durch **Inselfertigung**?

Sofern nämlich die Arbeiter große Teile der arbeitsvorbereitenden und steuernden Funktionen innerhalb einer solchen Fertigungsinsel selbständig ausführen, bleibt für den Meister kaum noch oder gar kein Platz mehr in der Werkstatt. Ob derlei "innovative" Lösungen Chancen haben, soll an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden; es soll nur auf den Umstand hingewiesen werden, daß auch stark **dezentral** ausgerichtete Fertigungssteuerungssysteme für die Meister ihre **Risiken** bergen. Ob solche Lösungen allerdings in einer multifunktionalen Perspektive der Produktivität, der Flexibilität, des betrieblichen Interessenausgleichs, der Aufrechterhaltung von Herrschaft und Systemintegration tragfähig sein können, ist fraglich. Manske geht daher auch von einer nur ausnahmsweisen Realisierung aus.<sup>25</sup>

---

25 Eingehender wird diese Thematik im Teil C behandelt.



## 4. Der Meister im Kräftefeld zwischen Prozeßbeherrschung durch das Management und Autonomiestreben der Arbeiter

### 4.1 Kritik des "technologischen Determinismus" als Ausgangspunkt der Untersuchung des Wandels von Meisterfunktionen

Springers Untersuchung über "Strukturwandel der Meisterfunktionen in der Maschinenindustrie" (1981)<sup>26</sup> basiert auf einem spezifischen - m.E. könnte man sagen: "arbeitspolitischen" - Ansatz, der sich wesentlich aus der Kritik an älteren Meisterstudien, vor allem der von Weltz (1964), ergibt. Springer kritisiert den "technologischen Determinismus" der älteren bundesdeutschen Industriesoziologie, von dem auch Weltz' Arbeit seiner Auffassung nach entscheidend geprägt sei, vor allem in zwei Punkten:

- Mit Bezug auf Lutz (1969) weist Springer zum einen darauf hin, daß zwischen Produktionstechnologie und Aufgaben des Meisters die **Arbeitsorganisation als vermittelnde, eigenständige Dimension der Arbeitssituation** tritt, so daß eben nicht - wie in älteren Arbeiten der bundesdeutschen Industriesoziologie, z.B. bei Weltz, behauptet - von einem engen Zusammenhang zwischen Mechanisierungsgrad und Meisterfunktion die Rede sein kann (vgl. Springer 1981, S. 22).

Dieser Kritikpunkt richtet sich nicht zufällig vor allem auf Weltz, denn die ebenfalls ältere Meisterstudie von Wiedemann (1964) z.B. gibt - wie oben (vgl. Teil B, 2.) gezeigt - für eine derartige Kritik nicht viel her.

- Zweitens unterschläge Weltz weitgehend die Einflüsse "jenes Kräftefeldes ..., dem das Aktionsfeld des Meisters ausgesetzt ist" (Springer 1981, S. 4). Springer weist unter Bezugnahme auf die Arbeit von Durand und Touraine (1979) auf den Umstand hin, daß die Funktionen des Meisters "in ein **Kräftefeld zwischen** einem über Technik und Or-

---

26 Eine Kurzfassung dieser Arbeit, angereichert um gewerkschaftspolitische Schlußfolgerungen, findet sich in Springer 1984.

ganisation vermittelten **Autonomiestreben des Managements** einerseits und einem - meist reaktiven - **Streben der Arbeiter nach einem autonomen Arbeitshandeln** andererseits" (Springer 1984, S. 546; Hervorh. JF) angesiedelt sind.

Es ist insbesondere dieser zweite (Kritik-)Punkt, der es rechtfertigt, hier ausführlicher auf die Studie von Springer einzugehen.

#### **4.1.1 Organisatorische Rationalisierung als eigenständiger Faktor der Determinierung der Meisterfunktion**

(1) Für Springer geht es zunächst darum, "die Determinanten von Struktur und Wandel der Meisterfunktionen anhand einer Untersuchung der Aufgaben des Meisters in jenen Produktionsprozessen näher zu bestimmen, die weniger technisch als vielmehr **organisatorisch** strukturiert und determiniert sind" (Springer 1981, S. 2; Hervorh. JF). Diese Perspektive entspricht dem oben erwähnten ersten Kritikpunkt. Er will daher der Frage nachgehen, in welcher Weise sich die Funktionen des Meisters verändern, wenn vorrangig organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen ergriffen werden und hält dafür das folgende methodische Argument parat: "Wenn in Prozessen, die nur wenig mechanisiert sind, die Stellung des Meisters aufgrund organisatorischer Maßnahmen einem ähnlichen Wandel wie in stark technisierten Prozessen unterliegt, kann dann noch davon ausgegangen werden, der Mechanisierungsgrad der Produktion sei derjenige Faktor, der die Arbeit des Meisters am stärksten und unmittelbar beeinflusst?" (ebd., S. 21 f.).

Mit Hilfe einer Untersuchung in der Einzel- und Serienfertigung sowie in der Montage von Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus soll diese - natürlich rhetorisch gemeinte - Frage einer Klärung nähergebracht werden. Springer unternimmt daher den Versuch einer "systematische(n) Analyse des Funktionswandels des Meisters als Folge der Einführung EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme" (ebd., S. 3). Das Untersuchungsfeld, der Werkzeugmaschinenbau, bietet sich seines Erachtens dafür deshalb in besonderer Weise an, weil "im Zuge einer auf EDV-Basis verbesserten und perfektionierten Organisationstechnologie" sich auch hier "... die Trennung zwischen Planung und Leitung einerseits und der unmittelbaren Produktion andererseits so zu vertiefen (scheint), daß auch hier der

Meister unter Abgabe technisch-organisatorischer Kompetenzen zu einem **subalternen Element** einer differenzierten Betriebsorganisation wird" (ebd., S. 2; Hervorh. JF). Mit der EDV-Fertigungssteuerung wird nach Springer eine Entwicklung fortgeführt, die mit der Einrichtung von "Arbeitsbüros" (ebd., S. 70) einsetzte.

(2) Die Problemstellung ist also ganz ähnlich wie bei Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg. **Das Charakteristische der "Meisterkrise" Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre** läge demnach darin, daß mit dem Einzug EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme in bundesdeutsche Maschinenbaubetriebe nunmehr auch ein traditionelles und vom Taylorismus eher noch verschontes Reservat des typischen Meisters alter Schule Rationalisierungstendenzen ausgesetzt ist. Daß die Industriesoziologie sich auf dieses Thema "Funktionswandel des Meisters und EDV-Fertigungssteuerung" kapriziert, könnte ein Hinweis darauf sein, daß gerade in diesem Kontext Elemente einer Meisterkrise aufzufinden sind.

#### **4.1.2 Der Meister zwischen den Autonomiebestrebungen des Managements und den Autonomiebestrebungen der Arbeiter**

(1) Springers Ansatz geht aber über die Berücksichtigung einer eigenständigen Einflußgröße "Arbeitsorganisation" hinaus. Dem Autor liegt ja mehr noch daran, unter dem Stichwort "Bestimmung des Kräftefeldes" die **"Ansprüche der Beschäftigten** an einen kooperativen und autonomen Arbeitsstil" (ebd., S. 20; Hervorh. JF) in ihrem Einfluß auf die Meisterfunktion herauszustellen. Diese Perspektive nimmt den zweiten Punkt seiner Kritik am "technologischen Determinismus" z.B. bei Weltz konstruktiv auf.

Das Handeln der Meister sei immer auch durch die Berücksichtigung dieser Interessen der Arbeiter bestimmt, also eine "Reaktion auf entsprechende Ansprüche der Arbeiter" (ebd., S. 21). Strukturbestimmend bleibe zwar die grundsätzliche betriebliche Machtasymmetrie, die bedinge, "daß die Funktionen des Meisters den Erfordernissen der Kapitalverwertung und Fremdbestimmung von Arbeit unterworfen bleiben" (Springer 1984, S. 546), aber ohne das Anspruchsverhalten der Arbeiter ließen sich die Aktivitäten des Meisters und vor allem seine anhaltende Bedeutung im betrieblichen Produktionsprozeß gar nicht erklären. Auch diese Sichtweise wird im wesentlichen in enger Anlehnung an die Arbeiten von Durand

und Touraine (1979) formuliert. Das "Verhalten der Arbeiter, mithin die auf Integration der Belegschaft gerichteten Aufgaben des Meisters, sind nicht bloßer funktionaler Reflex des jeweiligen Mechanisierungsgrades der Produktion, sondern verfügen über eine spezifische Autonomie gegenüber den technischen Anforderungen der Produktion. Die Arbeiter kommen in vieler Hinsicht nicht den Anforderungen nach, mit denen sie von betrieblicher Seite konfrontiert werden; sie spielen nicht ... spontan jene Rolle, die ihnen zugedacht ist. Vielmehr weichen sie von ihr ab, akzeptieren sie nur begrenzt, unter bestimmten Bedingungen, die gegebenenfalls vom Meister hergestellt werden müssen" (Springer 1981, S. 22 f.).

(2) Die Bestimmung des Kräftefeldes, in das der Meister eingebunden ist, erfordere darüber hinaus - also neben der angemessenen Berücksichtigung des Autonomiestrebens der Arbeiter - eine genauere, theoretisch begründete Aussage über jene gesellschaftlichen Bedingungen, "die die Sachzwänge, mithin die Logik der Produktionserfordernisse erst konstituieren" (ebd., S. 23 f.).<sup>27</sup> Fundamental sei in dieser Hinsicht das **"soziale Machtinteresse des Managements**, den Produktionsprozeß möglichst autonom zu leiten" (ebd., S. 24; Hervorh. JF). Um also zu einer exakteren Bestimmung der Determinanten der Struktur und des Wandels von Meisterfunktionen zu gelangen, müssen nach Springer diese auch "im Zusammenhang mit dem **betrieblichen Interesse** gesetzt werden, **den Produktionsprozeß gleichermaßen technisch wie sozial zu beherrschen**" (ebd., S. 25; Hervorh. JF). Technisch-organisatorische Rationalisierung diene gleichermaßen als Mittel zur Steigerung der Produktivität wie zur Konsolidierung sozialer Herrschaft im Betrieb. Den Autonomiebestrebungen der Arbeiter stehen jene des Managements gegenüber. Der Meister habe im allgemeinen die Aufgabe, zwischen beiden zu vermitteln.

Den Ausgangspunkt der Arbeit von Springer bildet daher die aus der prinzipiellen Machtasymmetrie resultierende "Doppelfunktion des Meisters": Er hat "den Einsatz und die Verknüpfung der Elemente des Produktionsprozesses mit den Anforderungen des gesamten Prozesses abzustimmen bei gleichzeitiger Sicherung, Konsolidierung und Reproduktion betrieblicher Herrschaft" (Springer 1984, S. 546). Springer macht zu Recht

---

27 Springer greift hier die von Weltz verwendeten Begriffe "Logik der Produktionserfordernisse" und "Sachzwang" in kritischer Absicht auf: Er will zeigen, daß es keine autonome Logik der Produktion gibt, sondern gesellschaftlich vermittelte "Sachzwänge".

darauf aufmerksam, "daß auch die vordergründig technisch bedingten Aufgaben des Meisters letztlich unterschiedlichen Anforderungen unterliegen, mithin nicht allein sachlichen Zwängen, sondern auch der Herrschaftssicherung dienen" (ebd., S. 546, Fußnote 4); er weist also auf den "zweischlächtigen Charakter der Leitungstätigkeit" (Marx) hin.

### 4.1.3 Organisationstechnologie und betriebliche Akteure - Zur Struktur der Ergebnisse

(1) Dieser doppelte Ansatz, also einerseits Effekte des Einsatzes moderner Organisationstechnologie zu eruieren und andererseits widerstrebende Einflüsse, die von Management- und Arbeiterinteressen ausgehen, explizit in die empirische Untersuchung einzubeziehen, kennzeichnet die Arbeit von Springer. Man hat zwar oben gesehen, daß auch die SOFI-Autoren dem Kompromißcharakter und Interessenausgleich im sozialen Prozeß der Rationalisierung eine gewisse Bedeutung zumessen; Springer indes räumt diesen Aspekten, also den Einflüssen, die vom interessenbestimmten Handeln betrieblicher Akteure ausgehen, einen deutlich höheren Stellenwert ein.

Diese etwas andere Akzentsetzung begründet auch die Abfolge der Studien in diesem Teil B, die - wie schon einleitend kenntlich gemacht - keine ausschließlich chronologische, sondern eine systematisierte sein soll; ganz im Sinne Springers übrigens, der vermerkt: "Während in den älteren Arbeiten der Funktionswandel des Meisters hauptsächlich in seiner Abhängigkeit von Technik und Organisation analysiert wurde, wird in neueren Untersuchungen neben diesen Faktoren das jeweilige **Verhalten der Arbeiter** in ihrer Arbeitssituation in die systematischen Überlegungen einbezogen" (Springer 1984, S. 546; Hervorh. JF).

Etwas vereinfacht und stilisiert läßt sich ja sagen, daß die hier im Teil B behandelten Meisterstudien jeweils verschiedene Determinanten der Meisterfunktionen in den Vordergrund rücken: Bei Weltz und Landwehrmann handelte es sich um den Mechanisierungsgrad bzw. den Grad der Automation, bei Wiedemann um die organisatorische Rationalisierung vor allem durch Stäbe, bei Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg um die moderne Organisationstechnologie und hier bei Springer vor allem um die Ansprüche der Arbeiter an autonomes Arbeitshandeln.<sup>28</sup>

---

28 Das Stichwort "Ansprüche der Arbeiter" tut Springer natürlich insofern ein wenig Unrecht, als es merkwürdig idealistisch daherkommt. Man hat aber wohl schon gesehen, daß der Autor eher "arbeitspolitisch", d.h. auf betriebliche Akteure bezogen, argumentiert und nicht bedürfnistheoretisch oder wertorientiert.

(2) Hinsichtlich der Ergebnisse und Thesen von Springer muß man - dem oben dargestellten doppelten Ansatz entsprechend - **zwei Dimensionen** unterscheiden:

- Ein erster Teil seiner Thesen bezieht sich auf die Ergebnisse der **empirischen** Untersuchung über die Wirkungen des Einsatzes EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme auf die Meisterfunktionen Produktionsvorbereitung, -leitung und -kontrolle. Die Implementation dieser Systeme wird dabei von ihm im wesentlichen als Versuch des Managements interpretiert, mittels einer Strategie der organisations-technologischen Rationalisierung, die "Determinierung und Beherrschung des Produktionsprozesses und seiner einzelnen Elemente" (Springer 1981, S. 140) voranzutreiben. Es gehe dem Management darum, betriebliches Handeln zu autonomisieren, und zwar durch eben diese **Erhöhung des Determinationsgrades** (vgl. ebd., S. 146).

Als theoretischen Hintergrund verweist Springer in diesem Zusammenhang auf die Arbeiten von Altmann und Bechtle (1971); Sohn-Rethel (1972); Brandt u.a (1978) und natürlich auf die Arbeit von Bergmann und Hirsch-Kreinsen (1981), in deren Projekt auch die Studie von Springer entstanden ist.

- Ein zweiter Thesenkomplex betrifft - in gewisser Weise komplementär zu den angesprochenen Bestrebungen des Managements - die Wirkungen des Strebens der Arbeiter, sich der Einschränkung der Autonomie ihres Arbeitshandelns zu widersetzen bzw. ihre **Handlungsautonomie im Arbeitsprozeß** möglichst auszuweiten, also die Gegentendenzen zur Determinierung und Beherrschung der Produktion. Die Ergebnisse zu diesem Themenkomplex sind hauptsächlich auf **theoretisch-analytischem** Wege gewonnen (vgl. dazu 4.3.1).

## **4.2 Die Einführung EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme: Eine undramatische Entwicklung**

### **4.2.1 Das allgemeine Ergebnis**

In der Formulierung seiner Problemstellung geht Springer von der Frage aus, ob die mit der Einführung EDV-gestützter Fertigungssteuerung ge-

benen neuen "Möglichkeiten einer verstärkten Determinierung und Beherrschung des Produktionsprozesses" nicht auch in Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus unter Bedingungen der Einzel- bis Mittelserienfertigung und geringem Mechanisierungsgrad einen nachhaltigen Wandel der meisterbetrieblichen Organisation bewirken werden (Springer 1981, S. 73). Insbesondere soll untersucht werden, ob mit dem Instrumentarium der EDV-Fertigungssteuerung dem betrieblichen Management nicht Mittel in die Hand gegeben sind, "die es erlauben, den Einsatz und die jeweilige Kombination von Maschinerie, Material und Arbeitskraft so präzise zu bestimmen, daß der autonome Anweisungsspielraum des Meisters für den laufenden Produktionsprozeß merklich eingengt wird" (ebd.).

Das Ergebnis der detaillierten Untersuchungen lautet in zusammengefaßter Form: Es "läßt sich zunächst feststellen, daß die **Auswirkungen** einer verstärkten Determinierung und Systematisierung des Produktionsprozesses als Folge des Einsatzes EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme **auf die Funktionen der Meister** in Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus **nicht dramatisch** sind" (ebd., S. 128; Hervorh. JF).

"Faßt man die zu beobachtenden Veränderungen in den Funktionsbereichen Vorbereitung, Leitung und Kontrolle zusammen, dann läßt sich zunächst feststellen, daß die verstärkte Determinierung und Beherrschung des Produktionsprozesses insgesamt keine prinzipiell neuen Aufgabenteilungen zwischen Arbeitsplanung, Terminsteuerung und Meistern mit sich bringen; vielmehr scheint sich eine bislang lose strukturierte Arbeitsteilung stärker herauszubilden und zu verfestigen. So wird der Meister verstärkt von der Wahrnehmung jener Aufgaben ausgeschlossen, die eigentlich schon immer in den Bereich der Arbeitsvorbereitung gefallen, gleichwohl dem Meister aber überlassen worden sind; Aufgaben, die sich, wie das Besorgen von Werkstücken, Werkzeugen, das Verteilen von Arbeitsaufträgen um die organisatorische und zeitliche Koordination der Einzelarbeiten gruppieren. Dagegen treten für den Meister jene Aufgaben in den Vordergrund, die eine ausgeprägt technisch-fachliche und personelle Erfahrung erfordern. Bedingt durch eine gestiegene technische Komplexität der Produktion (Einsatz von NC-/CNC-Technologien, erhöhte Leistungsanforderungen an die Produkte) wie auch organisatorische Integration des Gesamtprozesses muß der Meister sein Wissen sowohl bei der innerbetrieblichen Rekrutierung und dem Einsatz von Arbeitern als auch bei der Beurteilung des Leistungs- und Arbeitsverhaltens der ihm Unterstellten einsetzen" (Springer 1984, S. 549).

Soweit der allgemeine Trend.

## 4.2.2 Unterschiedliche Tendenzen je nach Fertigungssegment

(1) Allerdings sei eine differenzierte Betrachtung erforderlich, da unterschiedliche Tendenzen in den verschiedenen Fertigungssegmenten - mechanische Serienfertigung, Einzelfertigung, Montage - erkennbar seien; insbesondere im Bereich der mechanischen Fertigung größerer Serien<sup>29</sup> ließen sich nämlich durchaus **gravierende Veränderungen** ausmachen:

"War die 'meisterbetriebliche' Organisation des Produktionsprozesses in Abteilungen der mechanischen Serienfertigung durch ein relatives Gleichgewicht zwischen sach- und arbeitskraftbezogenen Aufgaben auf hohem Niveau gekennzeichnet, so schlägt sich die Determinierung und Systematisierung des Produktionsprozesses in einer deutlichen **Verschiebung der Proportionen zugunsten der arbeitskraftbezogenen Seite bei gleichzeitiger Einschränkung des Gesamtumfangs der Aufgaben** nieder. ... In der deutlichen Konzentration des Meisters auf die arbeitskraftbezogene Seite des Produktionsprozesses kommt die mit einer perfektionierten Arbeitsvorbereitung verbundene stärkere Determinierung der sachlichen Produktionselemente zum Ausdruck. Betroffen sind hiervon insbesondere jene Aufgaben des Meisters, die sich mit der Bereitstellung und dem Einsatz von Maschinerie und Material befassen; sie fallen fast vollständig in den Kompetenzbereich von Arbeitsplanung, Fertigungssteuerung und Untergliederungen der Werkstatt wie Lager und Transport, so daß der Anweisungs- und Dispositionsspielraum des Meisters im Hinblick auf die sachlichen Produktionselemente einer drastischen Einschränkung unterliegt" (Springer 1981, S. 130 f.; Hervorh. JF). "Je mehr indes Bereitstellung und Einsatz dieser Elemente vorbestimmt und beherrscht wird, desto mehr scheinen sich infolgedessen Rückwirkungen auf die arbeitskraftbezogenen Aufgaben des Meisters zu ergeben. Er sieht sich verstärkt damit konfrontiert, in einen organisationstechnologisch determinierten Produktionsprozeß sowohl jene (personellen) Elemente einzupassen, die sich einer Determinierung weitgehend entziehen, als auch die Schwachstellen, Lücken und Inflexibilitäten dieses Prozesses jeweils zu kompensieren" (ebd., S. 131).

Verstärkt werde die Bedeutung dieser arbeitskraftbezogenen Aufgaben noch durch Probleme der Rekrutierung von Facharbeitern: "Der Meister sieht sich gezwungen, seine technisch-fachlichen Erfahrungen im Anlernen von Arbeitskräften und einer permanenten fachtechnischen Betreuung des angelernten Personals einzusetzen. Sein technisches Können und seine Erfahrung werden so auf den Bereich der Rekrutierung und der Betreuung des Personals eingeschränkt und zugleich einer verstärkten Nutzung durch

---

<sup>29</sup> Hier sei daran erinnert, daß Wiedemann (1964) seine Untersuchung ebenfalls im Bereich der mechanischen Fertigung größerer Serien durchgeführt hat, während die empirischen Erhebungen von Manske, Wobbe-Ohlenburg und Mickler in Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus mit Kleinserienfertigung stattgefunden haben.



das organisationstechnologisch determinierte Produktionssystem ausgesetzt. Im Hinblick auf den Einsatz von Maschinerie und Material verliert der Meister unter Bedingungen mechanischer Serienfertigung indes seine technisch-dispositive Autonomie an die Arbeitsvorbereitung" (ebd., S. 132).

Insgesamt drücke sich die Auflösung der meisterbetrieblichen Organisation des Produktionsprozesses in Bereichen der mechanischen Serienfertigung weniger in einer Verschiebung der Proportionen zwischen vorbereitender, leitender und kontrollierender Funktion aus als vielmehr in einer deutlichen Verschiebung der Gewichte zugunsten der arbeitskraftbezogenen Seite des Produktionsprozesses. Wenngleich der Meister seine Leitungsfunktion für den gesamten Produktionsprozeß einbüße, bleibe er aufgrund gestiegener Kompensationserfordernisse einer effektivierten Organisationstechnologie in die Funktionen der Vorbereitung, Leitung und Kontrolle des Einsatzes der personellen Produktionselemente weitgehend involviert.<sup>30</sup> Und abschließend faßt er nochmals zusammen: "So kann für die Abteilungen der mechanischen Serienfertigung von einem **spürbaren Funktionswandel** des Meisters infolge verstärkter Determinierung und Systematisierung des Produktionsprozesses gesprochen werden; die Aufgabenstruktur des Meisters gleicht sich in mancher Hinsicht an diejenige in vorwiegend technisch determinierten Produktionsprozessen an" (ebd., S. 133; Hervorh. JF).

(2) Abgesehen aber von dieser Einschränkung (den gravierenden Funktionsveränderungen in der mechanischen Serienfertigung) bleibt Springer gerade mit Blick also auf die Bereiche der Einzelfertigung und der Montage - bei seinem Gesamturteil "nicht dramatisch". Zwar gebe es auch bei der Einzelfertigung eine Verlagerung der Aufgaben des Meisters von der sachbezogenen zur arbeitskraftbezogenen Seite des Produktionsprozesses, diese sei aber "nicht so drastisch" (ebd., S. 134).

---

30 Springer unterscheidet drei Funktionsbereiche des Meisters: (1) Vorbereitung, (2) Leitung und Koordination, (3) Kontrolle und darin jeweils sachbezogene und arbeitskraftbezogene Aspekte der Tätigkeit. Er untersucht dann detailliert jeweils für sich sachbezogene und arbeitskraftbezogene Funktionen in diesen drei Bereichen. Eine weitere Untersuchungsdimension ergibt sich durch die Unterscheidung von betrieblichen Teilbereichen: Einzelfertigung, Serienfertigung und Montage. Abschließend resümiert und gewichtet er dann den Wandel der Funktionen. Es sind diese resümierenden Aussagen, die hier vorrangig zitiert werden.

## 4.3 Zunehmende Determinierung und Beherrschung des Produktionsprozesses: Wird der Meister zum subalternen Element?

### 4.3.1 Zum Charakter der Ergebnisse

Wie schon oben gesagt, verfolgt Springer bei der systematischen Bestimmung des Funktionswandels der Meister einen doppelten Ansatz: Er will nicht nur die für die untersuchten Maschinenbaubetriebe charakteristischen Strategien der organisatorischen Determinierung von Produktionsprozessen mittels Organisationstechnologie herausstellen, sondern auch das "Verhalten der Arbeiter" (Springer 1984, S. 546) systematisch in seine Analyse einbeziehen. Hier, an diesem Punkt, gibt es nun für den Leser zunächst eine kleine Enttäuschung. Springer muß nämlich eingestehen, daß "... denkbare Bedingungskonstellationen der Autonomie des Arbeitshandelns und ihrer Auswirkungen auf die Meisterfunktionen nicht systematisch-differenziert analysiert werden (konnten), so daß in der Folge die Ausprägungen der Autonomie des Arbeitshandelns eher summarisch unter dem Gesichtspunkt der Qualifikation der Arbeitskräfte behandelt werden müssen" (Springer 1981, S. 147). Die Springerschen Thesen hierzu sind also nicht Ergebnis eigener empirischer Erhebungen, sondern eher **theoretisch-analytische Überlegungen**, die sich an die Arbeiten von Durand und Touraine (1979) anschließen.

Springer folgt daher dem Verfahren von Durand und Touraine, verschiedene Konstellationen der Autonomie des Betriebs einerseits und der Autonomie der Arbeiter andererseits unter der Perspektive der Wirkungen auf die Stellung des Meisters zu betrachten.<sup>31</sup> Autonomie der Arbeiter soll dabei indiziert sein durch das Qualifikationsniveau: Je höher die Qualifikation der (Fach-)Arbeiter, desto stärker ihr Bestreben, Autonomiespielräume im Arbeitshandeln zu erhalten oder sogar auszudehnen.

---

31 Um Mißverständnisse zu vermeiden, sei klargestellt, daß Durand und Touraine empirische Untersuchungen in den Renault-Werken angestellt haben. Bei ihren Thesen zur kompensatorischen Rolle des Industriemeisters handelt es sich also durchaus um empirisch gewonnene Ergebnisse, die allerdings in verdichteter Form den Charakter von theoretisch-analytischen Aussagen annehmen.

### **4.3.2 Betriebliche Autonomie versus Autonomie im Arbeitshandeln - Determinanten der Meisterfunktion**

Die je unterschiedliche Position des Meisters zwischen Management und Arbeitern werde bestimmt und strukturiert durch die "unterschiedlichen und gegebenenfalls gegensätzlichen Anforderungen, die sich aus dem betrieblichen Autonomiebestreben einerseits und dem Streben nach einem autonomen Arbeitshandeln der Arbeiter andererseits" (Springer 1981, S. 144) ergäben. Die "Besonderheit" seiner Tätigkeit resultiere aus der doppelten Notwendigkeit, "den Einsatz und die Kombination der Elemente des Produktionsprozesses zu effektivieren bei gleichzeitiger Sicherung, Konsolidierung und Reproduktion betrieblicher Herrschaftsverhältnisse" (ebd.).

Der Wandel der Meisterfunktionen vollziehe sich demnach "im Spannungsfeld zweier entgegengesetzter Bestrebungen:

- dem Versuch, betriebliches Handeln möglichst unabhängig von jenen ökonomischen, technischen und sozialen Gegebenheiten zu gestalten, die dem Verwertungsprozeß des Kapitals nicht förderlich sind, mithin betriebliches Handeln zu autonomisieren;
- ... dem Versuch der Arbeiter, sich einer damit einhergehenden Einschränkung der Autonomie ihres Arbeitshandelns zu widersetzen bzw. diese möglichst auszuweiten" (ebd., S. 145).

Seine bisherige Analyse - so Springer - sei vorwiegend auf die systematische Analyse der Auswirkungen der Autonomie des betrieblichen Handelns auf die Meisterfunktionen bei weitgehender organisatorischer Determinierung und Beherrschung des Produktionsprozesses gerichtet gewesen (vgl. ebd., S. 147). Ergänzt werde nun die Dimension der Autonomie des Arbeitshandelns. Während die Autonomie des betrieblichen Handelns vom Grad der Determinierung der Produktionselemente, Arbeitsmittel und Arbeitskräfte, strukturiert werde, hänge die Autonomie des Arbeitshandelns im wesentlichen von den folgenden vier Faktoren ab:

- der prozeßspezifischen und -unspezifischen Qualifikation der Arbeitskräfte;

- dem Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf den jeweiligen Teilarbeitsmärkten;
- der Organisations- und Kampfform der Arbeiter;
- den daraus resultierenden normativen und informellen Regelungen betrieblicher Konfliktpotentiale (vgl. ebd., S. 146 f.).

### 4.3.3 Vier Meistertypen

(1) Springer eröffnet seine Analyse<sup>32</sup> mit einem Schema (Feld) denkbarer Konstellationen von Autonomie und Determination und skizziert für die jeweiligen Konstellationen die entsprechenden Funktionsschwerpunkte des Meisters. Also:

- die Funktionen des Meisters bei geringer Determinierung des Produktionsprozesses und geringer, mittlerer und starker Autonomie des Arbeitshandelns (vgl. ebd., S. 149-158);
- die Funktionen des Meisters bei mittlerer Determinierung des Produktionsprozesses und geringer, mittlerer und starker Autonomie des Arbeitshandelns (vgl. ebd., S. 158-164);
- die Funktionen des Meisters bei starker Determinierung des Produktionsprozesses und geringer, mittlerer und starker Autonomie des Arbeitshandelns (vgl. ebd., S. 165-170).

(2) In seiner Zusammenfassung gelangt Springer zu vier (empirischen Ideal-)Typen des Meisters (vgl. auch Springer 1984, S. 547). Es sind dies:

- der Meister als "autoritär-persönlicher Vorgesetzter";
- der Meister als verantwortlicher "Techniker und Organisator";
- der Meister als "Vermittler" zwischen Management und Arbeiter;
- der Meister als "Psychologe und Menschenführer".

---

32 Um den unterschiedlichen methodischen Status seiner Thesen deutlich zu machen, heißt der entsprechende Abschnitt in der Arbeit auch "Elemente einer **analytischen** Bestimmung von Struktur und Wandel der Funktionen des Meisters" (Springer 1981, S. 137; Hervorh. JF), während die vorangehenden Abschnitte "Zur Geschichte des Funktionswandels des Meisters" (ebd., S. 26) und "Der Wandel der Meisterfunktionen in Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus" (ebd., S. 65) betitelt sind.

(Bei den in Anführung gesetzten Bezeichnungen handelt es sich jeweils um die von Durand und Touraine gewählten Bezeichnungen.)

Der Typus des **autoritär-persönlichen Vorgesetzten** sei vor allem in frühkapitalistischen Manufakturbetrieben zu finden gewesen. Heute trete er noch in manchen industriellen Hilfsprozessen wie Lagerung, Transport, Reinigung u.ä. auf. Verschiedentlich lasse er sich auch in patriarchalisch geführten Kleinbetrieben mit ungelerten Arbeitern finden.

Den Typus des **verantwortlichen Technikers und Organisors** finde man hingegen in Prozessen der Einzelfertigung und der Montage des Maschinenbaus mit konventioneller Arbeitsvorbereitung (also wohl vor allem ohne moderne Organisationstechnologie - JF) sowie in Prozessen moderner Instandhaltung in vielerlei Branchen. "Er (der Meister - JF) sieht sich mit einem weitgehend strukturlosen Produktionsprozeß und einem erheblichen Spielraum für Eigeninitiative konfrontiert und definiert vor dem Hintergrund eines technisch komplexen, auf manueller Geschicklichkeit beruhenden Fertigungsprozesses den Rahmen des Arbeitshandeln seiner Untergebenen. Seine Legitimation als Vorgesetzter leitet er aus seiner technisch-organisatorischen Erfahrung und Initiative ab. Da in wenig determinierten Produktionsprozessen eigenständiges Arbeitshandeln einen zentralen Stellenwert einnimmt, orientieren sich Aufgaben und Verhaltensstil des Meisters sehr stark an der jeweiligen Autonomie der ihm unterstellten Arbeitnehmer" (Springer 1984, S. 547).

Der **Vermittler zwischen Management und Arbeitern** sei demgegenüber sehr viel stärker gefordert, betriebliche Vorgaben in die Praxis umzusetzen. Er stütze sich gezwungenermaßen auf grobe betriebliche Anweisungen, modifiziere diese jedoch gegebenenfalls im Interesse der ihm Unterstellten. Dieser Spielraum werde ihm auch vom Management bewußt eingeräumt und vergrößere sich nach Maßgabe der von den Arbeitern praktizierten Autonomie. Die stärkere Bedeutung der Durchsetzung betrieblicher Normen schlage sich aber in einer "wachsenden Unselbständigkeit des Meisters und in einer Einschränkung seines Spielraums für Initiative und Intervention nieder" (ebd.). Man finde diesen Typus in Maschinenbaubetrieben mit konventioneller und fortgeschrittener Fertigungssteuerung sowie in Maschinenbaubetrieben der Einzelfertigung bei entwickelter Arbeitsvorbereitung. Die Springerschen Ausführungen, so darf man den Texten implizit entnehmen, sind vor allem auf die Analyse des Über-

gangs vom verantwortlichen Techniker und Organisator zum Vermittler zwischen Management und Arbeitern gerichtet; die EDV-gestützte Fertigungssteuerung begleitet diesen Prozeß des Übergangs und treibt ihn voran.

Charakteristisch für den Typus des **Psychologen und Menschenführers** sei, "daß er die Arbeiter in einen strukturierten Gesamtprozeß zu integrieren hat, ohne dabei Formen persönlicher Autorität beliebig praktizieren oder auf der anderen Seite betriebliche Normen eigenständig modifizieren zu können" (ebd.). Und Springer schließt sich auch in der Formulierung Durand und Touraine an: "Der Meister entwickelt eine Politik der menschlichen Beziehungen." Zwischen die Leistung des Gesamtprozesses und die Leistung des einzelnen Arbeiters hätten sich verschiedene technische Zwänge geschoben. Eingriffe in den Prozeß seien daher allenfalls bei Störfällen erwünscht. Und auch die inhaltliche Ausgestaltung des Einsatzes der Arbeiter sei weitgehend vorbestimmt und unterliege nicht mehr in erster Linie der Anordnung des Meisters. "Dieser richtet sein Hauptaugenmerk auf das allgemeine Arbeitsverhalten der ihm unterstellten Arbeitnehmer, das er in der Weise zu beeinflussen versucht, daß es von den Erfordernissen des Prozesses nicht abweicht. Der Meister als Psychologe und Menschenführer findet sich in stark technisierten Prozessen, wie man sie etwa in der Automobilproduktion, in der Elektroindustrie oder in der Chemie- oder Stahlproduktion findet" (ebd.). Und man müßte ergänzen: Springer hat einen durchaus ähnlichen und vergleichbaren Typus auch in der mechanischen Serienfertigung im Maschinenbau angetroffen.

(3) Die vorgestellte Abfolge der vier Meistertypen entspricht allerdings **nicht** einer klaren **historischen Abfolge**. Der Herausbildung des Typus "Psychologe und Menschenführer" sind nach Springer nämlich deutliche Grenzen gesetzt; nur bei weitgehend technisch determinierten Prozessen und ungelerten Arbeitskräften vermag er sich diesen Meistertypus als vorherrschenden vorzustellen. Dies hat zunächst darin seinen Grund, daß nach Springer ungelerte Arbeitskräfte geringere Ansprüche an die Autonomie im Arbeitshandeln haben. Zweitens verblieben bei vorwiegend organisatorisch determinierten Prozessen noch zuviele Determinationslücken. Von hoher Bedeutung sei aber vor allem ein spezifisches Legitimationsproblem, das bei organisatorischer Determinierung auftrete: Der Meister nämlich sieht sich hier gezwungen, "die Legitimität der betrieblichen Vorgaben jeweils auszuweisen. Die Determinismen des Gesamtprozesses

stellen sich den meist angelernten Arbeitern nicht als unumgängliche Resultate eines technischen Naturprozesses dar, sondern als veränderbare Ergebnisse von Entscheidungsprozessen in den Abteilungen der Arbeitsvorbereitung; betriebliche Vorgaben erscheinen mithin nicht als gegeben, sondern als produziert und bedürfen daher jeweils einer Legitimation. Auch aus diesem Grunde behält die Betreuung des Personals durch den Meister im organisatorisch determinierten Produktionsprozeß einen besonderen ... Stellenwert" (Springer 1981, S. 175 f.).

#### 4.4 Zusammenfassung

Die Bedeutung der Studie von Springer im Kontext der hier verfolgten Fragestellung nach Erosionserscheinungen des Meisters als Arbeitskrafttypus im Gefolge eines durch Rationalisierung bewirkten Funktionswandels liegt vor allem in der gesellschaftstheoretisch fundierten Perspektive des Autors: Die analytische Bestimmung der Determinanten von Struktur und Wandel der Meisterfunktionen zeigt nach Springer nämlich, "daß die in den 50er und 60er Jahren von der Industriosozologie vorgenommene Rückführung von Aufgaben und Funktionen des Meisters auf den jeweiligen Grad der Technisierung der Produktionsprozesse **undifferenziert war**" (ebd., S. 177; Hervorh. JF). Die von Springer aufgeworfene Ausgangsfrage, ob nicht auch **organisatorisch** determinierte Produktionsprozesse die Meisterfunktion in ganz ähnlicher Weise bestimmen wie technisch determinierte, wird im Prinzip bejaht. Seine Einschätzung besagt, daß es eine "gemeinsame Grundlage" gibt, die **Technisierung und Organisierung als je verschiedene Strategien zur reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital** ausweisen. "Aufgaben und Funktionen des Meisters erweisen sich somit keineswegs als bloße abhängige Variable des jeweiligen Mechanisierungsgrades des Produktionsprozesses, sondern als Korrelat des jeweiligen Grades der betrieblichen Determinierung des Einsatzes von Produktionsmitteln und Arbeitskräften: diese Determinierung kann auf technischem und/oder organisatorischem Wege mit je spezifischen Problemen und Lücken erfolgen" (ebd., S. 178).

Ein Nachteil dieser Zusammenfassung unter die Rubrik "Beherrschung der sachlichen und personellen Elemente des Produktionsprozesses" liegt allerdings darin, daß nun die - ja auch von Springer erwähnten - "je spezi-

fischen Probleme" (ebd.) technischer und organisatorischer Rationalisierung (z.B. das oben erwähnte Problem der unterschiedlichen Legitimation) in den Hintergrund der allgemeinen Bestimmung treten. Technisch-organisatorische Maßnahmen des betrieblichen Managements zur Rationalisierung der Produktion werden von Springer prinzipiell unter den Titel "Streben nach Beherrschung der sachlichen und lebendigen Elemente des Produktionsprozesses" gefaßt.

Der von Brandt u.a. (1978) einerseits und von Durand und Touraine (1979) andererseits inspirierte Versuch Springers, die Stellung des Meisters genauer zu bestimmen, hat aber vor allem die Einsicht erbracht, daß Tendenzen der Determinierung des Produktionsprozesses von den Autonomieinteressen der Arbeitskräfte modifiziert, zum Teil abgewehrt und durch sie gebrochen werden. Die Meisterfunktionen sind daher weder unmittelbar durch Technik noch durch organisatorische Maßnahmen definiert, sondern immer auch "als Produkte der jeweiligen Dynamik zwischen betrieblicher Autonomie einerseits und Arbeitsautonomie andererseits" (Springer 1981, S. 181) zu begreifen. Zum "subalternen Element" werde der Meister nur in einer Situation, die von geringer Arbeitsautonomie und starker betrieblicher Determinierung geprägt sei (vgl. ebd., S. 179 f.).

"Je vollkommener der Produktionsprozeß durch Maßnahmen technischer und/oder organisatorischer Determinierung beherrscht wird, desto mehr wird der Meister zum bloßen subalternen Realisator betrieblicher Normen und um so mehr stellen sich diese Normen den Untergebenen als unpersönliche Sachzwänge dar. Der Rückzug personaler Macht ... aus dem unmittelbaren Produktionsgeschehen läßt den Eindruck entstehen, betriebliche Herrschaft löse sich insgesamt auf. Indes spiegelt die Funktionsveränderung des Meisters in Wirklichkeit den Grad der jeweiligen Autonomie betrieblichen Handelns, mithin den Grad der Fremdbestimmung industrieller Arbeit wider. Die Schranken dieser Fremdbestimmung liegen zum einen in der technisch-organisatorischen Beherrschbarkeit des Prozesses selbst, zum anderen in den Autonomieansprüchen der Arbeiter. Gerade die Betonung psychologischer Führungsaufgaben des Meisters bei starker Autonomie des Betriebes und geringer Autonomie der Arbeiter verweist darauf, daß die inhaltliche Gestaltung des Arbeitskräfteeinsatzes weitgehend determiniert und dem Einfluß von unmittelbaren Produzenten und Meistern entzogen ist. Die manifesten Produktionserfordernisse stehen in diesem Fall keineswegs jenseits jeder Logik der Macht, sondern verkörpern vielmehr die betriebliche Herrschaftsstruktur. Allgemeiner formuliert: Struktur und Anlage des Produktionsprozesses unterliegen bei starker Autonomie des Betriebes und geringer Autonomie der Arbeiter fast vollkommen den Imperativen der Verwertung. ... Der Rückzug personaler Macht aus der unmittelbaren Produktion erweist sich ... als Moment einer Verfestigung betrieblicher Herrschaftsstrukturen: ... Die latenten



Machtbeziehungen zwischen Management und Arbeitern verfestigen sich in den manifesten technischen und organisatorischen Produktionserfordernissen zu Herrschaftsstrukturen und werden in dieser Form von den Beschäftigten als Sachzwänge akzeptiert; gleichzeitig werden die Möglichkeiten persönlicher Machtausübung (Meisterwillkür) beschränkt; offenes Machthandeln soll nach Möglichkeit vermieden werden" (ebd., S. 181 ff.).

#### **4.5 Kritische Anmerkungen zur kompensatorischen Rolle des Meisters, zum Charakter seiner Interessen und zum Verhältnis von Funktionswandel und Legitimität betrieblicher Herrschaft**

Abschließend sollen kurz einige, in vier Punkten zusammengefaßte, kritische Anmerkungen formuliert werden.

(1) Springer räumt selbst ein, daß allein die Berücksichtigung des Qualifikationsniveaus der Arbeiter ihr jeweiliges auf das Arbeitshandeln bezogenes Autonomiestreben nicht hinreichend erklären kann. Angebot und Nachfrage auf dem Teilarbeitsmarkt, Organisations- und Kampfformen sowie informelle und formelle Konfliktregelungssysteme müßten eigentlich - auch seiner Meinung nach - ebenso Beachtung finden und systematisch berücksichtigt werden. Dieser selbstkritischen Einschätzung kann zunächst zugestimmt werden.

Von Belang ist daneben aber, daß ihn die alleinige Berücksichtigung der Qualifikationsdimension dazu zu verführen scheint, die Thesen über die **kompensatorische Rolle** des Werkmeisters, wie sie von Durand und Touraine formuliert wurden, zu modifizieren. Springer behauptet zwar, an diese Analysen anzuknüpfen, seine vier Meistertypen spiegeln aber nur in undeutlicher Weise die "Logik der Kompensation" wider, der das Meisterhandeln nach Durand und Touraine unterliegt. Diesen Autoren zufolge nämlich kompensiert der Meister betriebliche Situationen in der Weise, daß er z.B. bei stark determinierten Prozessen mit dazu beiträgt, Spielräume autonomen Arbeitshandelns für die Arbeiter zu erhalten oder zu schaffen; während er umgekehrt, im Falle wenig determinierter Produktionsprozesse, gerade auch Grenzen des autonomen Arbeitshandelns setzt und - um es mit Springers Worten zu sagen - stärker die Seite der Determinierung des Arbeitshandelns vertritt. Kurz: Die Springerschen Mei-

stertypen passen sich doch insgesamt eher in die Konstellationen der verschiedenen Autonomiebestrebungen ein, als daß sie diese in der Richtung zu korrigieren suchen, die jeweils gerade "unterbelichtet" ist. Diese gegenläufige Tendenz markiert aber vor allem die von Durand und Touraine gemachte wichtige Entdeckung, daß die Aktivitäten der Meister von einer Logik der Kompensation durchdrungen sind. Die vier Meistertypen von Springer stellen demgegenüber eher Charaktere dar, die bestimmte, ohnehin bestehende Strukturen noch befestigen und **bestärken**.

Die Interpretation, nach der der Meister sich im wesentlichen an der qualifikatorischen und organisatorischen Stärke der Belegschaft orientiert, verführt Springer ferner dazu, relativ umstandslos eine "**latente Interessenidentität**" (Springer 1984, S. 550; Hervorh. JF) zwischen Arbeitern und Meistern anzunehmen. Die Meister "bestehen auf der Notwendigkeit von Facharbeit, da Facharbeit sie selbst vor einer vollständigen Unterordnung unter das Management schützt" (ebd., S. 550). Es soll und kann gar nicht bestritten werden, daß sich empirisch solche Konstellationen sicherlich finden lassen, bezweifelt werden kann aber die doch recht harmonische Sichtweise von Springer. Daß der Meister gerade auch dann eine starke Position haben kann, wenn ihm weniger qualifizierte und erst noch anzulernende Arbeitskräfte unterstehen, hat Springer einige Seiten zuvor schließlich selbst herausgearbeitet; der Meister kann seine relativ starke Stellung gerade einer qualifikatorisch und organisatorisch schwachen Belegschaft verdanken. Im Verlauf von Rationalisierungsprozessen können daher recht **gegensätzliche Akteursinteressen** auf seiten der Arbeiter und der Meister wirksam werden.

(2) Zwar ist der Ansatz Springers, Akteure und ihre Interessen in die Analyse des Funktionswandels der Meister einzubeziehen, als wichtiger Erkenntnisfortschritt zu vermerken; die **Einseitigkeit bei der Zurechnung von spezifischen Rationalisierungsinteressen** ist aber gleichermaßen offenkundig. Aus dem Status des betrieblichen Managements wird schlicht das Bestreben nach technischer und sozialer Beherrschung der Elemente des Produktionsprozesses abgeleitet, aus dem Status des lohnabhängigen Arbeiters demgegenüber nicht minder eindeutig der Widerstand dagegen, das Streben nach Autonomie im Arbeitshandeln. Neue Formen der Rationalisierung, die auf die Freigabe von Leistungspotentialen, auf kooperative und eigenständig erbrachte Produktivitätssteigerung, Selbstkontrolle u.ä. zielen, kommen als - alternative - Managementstrategien so kaum in

den Blick. Ebenso verhält es sich mit durchaus denkbaren Risiken für die Beschäftigten, z.B. im Hinblick auf die Entlohnung, die sich mit einem autonomen Arbeitshandeln verbinden können.

(3) Ein dritter Kritikpunkt betrifft die **Richtung des Funktionswandels** der Meister, wie sie von Springer als Folge der Implementation EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme analysiert wird. Diese Kritik bezieht sich auf drei Aspekte (siehe unten: (a), (b), (c)). Zunächst sei dazu der Autor nochmals ausführlich zitiert:

"Die Auffassung von einem Auseinanderfallen des technischen und des sozialen Funktionsbereichs des Meisters, wie sie von der frühen Industriosozologie als Entwicklungstendenz vertreten worden ist, wird durch die Veränderungen im heutigen Maschinenbau nicht bestätigt. Es findet bei fortgeschrittener organisationstechnologischer Beherrschung des Produktionsprozesses **keine einfache Verschiebung von den technischen zu den sozialen Aufgaben** des Meisters statt, sondern eine Verknüpfung seines technischen Wissens mit der prozeßgerechten Gestaltung des Einsatzes von Arbeitern. Wenngleich sich seine Funktionen im Hinblick auf eine selbständige Gestaltung der objektiven Produktionsbedingungen in stark determinierten Prozessen drastisch einengen, gewinnen seine technischen Kenntnisse an Bedeutung für die Einpassung der Arbeiter in die Struktur des Gesamtprozesses. Diese **an sich widersprüchliche Situation eines Einflußverlustes des Meisters bei einer gleichzeitigen Bedeutungszunahme** erklärt sich aus der Gegensätzlichkeit eines stark determinierten Prozesses einerseits und den Ansprüchen einer qualifizierten Belegschaft andererseits. Die Potentiale ihres selbständigen Arbeitshandelns müssen entweder betrieblich genutzt oder von vornherein unterbunden werden. In jedem Fall obliegt es dem Meister, durch ausgleichende Maßnahmen im Interesse des Managements zu verhindern, daß angesichts einer gestiegenen Störanfälligkeit des Prozesses die Spielräume einer qualifizierten Belegschaft sich als Widerstandspotential bemerkbar machen. Der Meister kann in dieser Hinsicht jedoch gegenüber qualifizierten Untergebenen nicht als bloßer Menschenführer agieren, sondern muß sein Handeln mit einer technisch-organisatorischen Fachkompetenz legitimieren" (Springer 1984, S. 549 f.; Hervorh. JF).

Nun also zu den oben erwähnten drei Aspekten der Kritik:

- (a) Zunächst mutet unverständlich an und ist für den Leser auch kaum nachvollziehbar, warum Springer so vehement gegen die Auffassung polemisiert, der Meister werde zunehmend zum "**Menschenführer**". Er selbst stellt schließlich Tendenzen der Auflösung der bisherigen Stellung des Meisters als Organisator und Koordinator des unmittelbaren Produktionsprozesses fest (vgl. Springer 1981, S. 128); und er konstatiert auch eine mehr oder weniger (je nach Prozeßtyp bzw.

Produktionsbereich) drastische Verschiebung der Proportionen zugunsten der arbeitskraftbezogenen Seite in der Aufgabenstruktur der Meister (vgl. ebd., S. 130, 133, 133 f.). Die Zurückweisung der These, der Meister werde mehr und mehr zum Menschenführer, richtet sich wohl gegen die Vorstellung, das Aufgabenspektrum des Meisters werde gänzlich um technische, koordinierende und organisatorische Elemente bereinigt und der Meister müßte vom eigentlichen Produktionsprozeß vielleicht gar nichts mehr verstehen und begreifen. Man hat aber oben selbst bei den "harten" Verfechtern dieser These wie Wiedemann z.B. sehen können, daß in dieser einseitigen Weise niemand je so etwas behauptet hat. Ähnlich wie Mickler beharrt auch Springer auf der "technisch-organisatorischen Fachkompetenz" als dem Fundament der Meisterrolle und versucht - zu einem guten Teil im Widerspruch zur eigenen empirischen Analyse -, die relative Zunahme der, wie es bei ihm heißt, "arbeitskraftbezogenen" Aufgaben des Meister herunterzuspielen.

- (b) In diesem Zusammenhang, also bei der Einschätzung der Richtung des Funktionswandels des Meisters, ist ein weiterer Kritikpunkt zu nennen, der in dem Zitat oben als "an sich widersprüchliche Situation" angesprochen ist und den Leser wohl unvermeidlich zum Stirnrunzeln veranlaßt. Die "an sich widersprüchliche Situation eines Einflußverlustes bei einer gleichzeitigen Bedeutungszunahme" des Meisters, die sich "aus der Gegensätzlichkeit eines stark determinierten Prozesses einerseits und den Ansprüchen einer qualifizierten Belegschaft andererseits" erklären soll, ist nur außerordentlich schwer nachvollziehbar. Wenn im Zuge einer verstärkten Determinierung des Produktionsprozesses infolge der Einführung EDV-gestützter Fertigungssteuerungssysteme dem Meister Einflußmöglichkeiten (z.B. bei der Verteilung der Arbeitsaufträge) verlorengehen, dann kann man vielleicht mit Verweis auf die gestiegene Störanfälligkeit des Prozesses eine an sich wachsende Bedeutung der "Einpassung" der Arbeitskräfte konstatieren; wie aber der Meister dies bewerkstelligen soll, steht ja gerade dahin, wenn sein Einfluß auf den Ablauf abgenommen hat. Auch hier steht daher die allgemeine Einschätzung ("Bedeutungszunahme") in einem gewissen Widerspruch zur empirischen Analyse, nach der sich eine Auflösung der bisherigen Stellung des Meisters abzeichnet. Es war ja ausdrücklich die Rede davon, daß der autonome Anweisungsspielraum des Meisters im laufenden Pro-

zeß merklich eingeengt wird. Es wird bei Springer nicht recht deutlich, **mit Hilfe welcher Instrumente** der Meister die Aktivitäten der ihm unterstellten Arbeiter in die gewünschte Richtung lenken kann.

- (c) Der dritte Aspekt der auf die Aussagen zum Funktionswandel bezogenen Kritik betrifft die Einschätzung Springers, der Wandel der Meistertätigkeit sei **nicht dramatisch**. Fragwürdig ist m.E. vor allem die dazugehörige Begründung. In seinem Resümee kommt Springer zu dem Schluß, daß "insgesamt keine prinzipiell neuen Aufgabenteilungen zwischen Arbeitsplanung, Terminsteuerung und Meistern" (Springer 1984, S. 549) entstanden seien. Vielmehr scheine sich eine bislang lose strukturierte Arbeitsteilung stärker herauszubilden und zu verfestigen. Der Meister werde eigentlich nur von solchen Aufgaben ausgeschlossen, die an und für sich schon immer in den Bereich der Arbeitsvorbereitung hätten fallen sollen. Bedenkt man, wie hoch die **Bedeutung der Verteilung der Arbeitsaufträge** von den SOFI-Autoren Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg veranschlagt worden ist, so erscheint die Behauptung, hier hätte sich eine ohnehin latent vorhandene Arbeitsteilung nur akzentuiert und verfestigt, als ausgesprochen **verharmlosende** Interpretation. Damit soll nicht der möglichen Gegenthese, die Veränderungen seien hochdramatisch, das Wort geredet werden; die tendenziell den Konflikt zwischen Steuerungspersonal und Meistern harmonisierende Perspektive muß aber problematisiert werden.

(4) Der letzte Kritikpunkt, der hier angesprochen werden soll, bezieht sich auf das **Problem der Legitimität betrieblicher Herrschaft** bzw. auf die Frage, welche Formen der Herrschaft - technisch vermittelte, organisatorisch vermittelte oder personale - von den Arbeitern als eher legitim oder als eher problematisch angesehen werden.

Hervorzuheben ist zuallererst, daß Springer - im Unterschied zu allen anderen hier präsentierten Autoren und deren Studien - den Herrschaftscharakter kapitalistischer Produktion klar herausstellt und dem Meister eine spezifisch widersprüchlich bestimmte Rolle bei der Ausübung dieser Herrschaft zuweist. Er betont die gemeinsame Grundlage von Technisierung und Organisierung: die Tendenz zur reellen Subsumtion der Arbeit unter das Kapital, und er kritisiert sehr deutlich die Weltzschen Vorstellungen vom Sachzwang der Produktion und von der Logik der Produktionserfor-

dernisse, die jedermann einsichtig seien; er problematisiert vielmehr die Legitimität der Rationalisierung, sei es in technischer oder organisatorischer Gestalt.

Springer konstatiert die für den Werkzeugmaschinenbau typische Situation, daß Maßnahmen der organisatorischen Rationalisierung im Vordergrund stehen, weil Produktkomplexität, Vielfalt der Bearbeitungsgänge usw. die Schaffung technisch autonomer Abläufe im allgemeinen verhindern - eine Situation, die nicht zuletzt die traditionell bedeutsame Rolle des Meisters in diesen Betrieben stabilisiert (vgl. Springer 1981, S. 140 f.). Die Grenzen der technischen Rationalisierung implizieren seines Erachtens Grenzen der selbstverständlichen Legitimität betrieblicher Zwänge: "Die Determinismen des Gesamtprozesses stellen sich den ... Arbeitern nicht als unumgängliche Resultate eines technologischen Naturprozesses dar, sondern als veränderbare Ergebnisse von Entscheidungsprozessen in den Abteilungen der Arbeitsvorbereitung; betriebliche Vorgaben erscheinen mithin nicht als gegeben, sondern als produziert und bedürfen daher jeweils einer Legitimation" (ebd., S. 175 f.).

Springer spricht zunächst davon, daß es sich bei der technischen Struktur der Produktion selbst um eine "Objektivierung sozialer Beziehungen handelt" (ebd., S. 23), die aber als solche **soziale Struktur nicht erkennbar** sei, woraus denn auch die Betrachtung derselben als sogenannter Sachzwang resultiere. Dies verhalte sich anders im Falle organisatorischer Determinierung der Produktionsprozesse: "Die soziale Dimension sich manifestierender Produktionserfordernisse ist indes dann **sichtbar**, wenn die Determinierung und Strukturierung des Produktionsprozesses nicht auf technischem, sondern auf organisatorischem Wege erfolgt. Das soziale Machtinteresse des Managements, den Produktionsprozeß möglichst autonom zu leiten, wird in diesem Fall nicht von einer scheinbaren Neutralität und Naturgesetzlichkeit technischer Erfordernisse überdeckt; eine Tatsache, die an die Integrationsleistungen von Management und Meistern wiederum spezifische Anforderungen stellt" (ebd., S. 24; Hervorh. JF).

An anderer Stelle heißt es demgegenüber: Je vollkommener der Produktionsprozeß durch Maßnahmen technischer und/oder organisatorischer Determinierung beherrscht wird, desto mehr werde der Meister zum bloßen subalternen Realisator betrieblicher Normen und um so mehr stellten sich diese Normen den Untergebenen als unpersönliche Sachzwänge dar. Der

Rückzug personaler Macht aus dem unmittelbaren Produktionsgeschehen lasse den Eindruck entstehen, betriebliche Herrschaft löse sich auf. In Wirklichkeit - so Springer - spiegele die Funktionsveränderung des Meisters aber nur den Grad der jeweiligen Autonomie betrieblichen Handelns wider; der Grad der Fremdbestimmung industrieller Arbeit sei bei starker technisch-organisatorischer Determinierung eben auch besonders hoch.

Ein gewisser Widerspruch der Aussagen ist unverkennbar: Zunächst scheint es so, daß Springer organisatorisch und personell vermittelte Herrschaft als prinzipiell sichtbares soziales Machtinteresse interpretiert. Der eben zitierte Passus hingegen schränkt diese Behauptung dann offenbar auf die personale Herrschaft ein. Der **Rückzug personaler Macht** aus der unmittelbaren Produktion erweise sich als **Moment der Verfestigung betrieblicher Herrschaftsstrukturen** - ein Prozeß, der einhergehe mit dem Abbau der Möglichkeiten persönlicher Machtausübung und "Meisterwillkür". Die problematische Vorstellung von der unmittelbaren **Sichtbarkeit** sozialer Herrschaftsinteressen im Falle organisatorischer Rationalisierungsmaßnahmen wird von Springer offenbar nur in den Einleitungspassagen seiner Arbeit vertreten, während er in der Zusammenfassung seiner Ergebnisse deutlich zurückhaltender formuliert bzw. in erster Linie auf den **Unterschied zwischen technischer oder organisatorischer einerseits und personaler Herrschaftsausübung** andererseits abhebt. Sieht man einmal von dieser Inkonsistenz in den Aussagen des Autors ab, so bleibt die immerhin bemerkenswerte These, daß personal vermittelte Herrschaftsausübung sehr viel stärker als "offenes Machthandeln" (ebd., S. 183) oder eben sogar als Meisterwillkür erscheine. Dem entspricht, daß bei möglichen Konflikten zwischen den jeweiligen Autonomiebestrebungen des Managements einerseits, der Arbeiter andererseits Springer die personale Autorität - auch die des Meisters - wieder stärker hervortreten läßt. Er glaubt, daß in solchen Konfliktfällen die personale Autorität des Meisters wieder gestärkt werden muß, nicht zuletzt im Interesse des Managements und des Funktionierens des Produktionsprozesses.

Hier drängt sich natürlich eine Frage auf: Es scheint ja bei allen Autoren durchgängig die Auffassung zu bestehen, daß technische und/oder organisatorische Maßnahmen zur Rationalisierung prinzipiell immer bessere Chancen haben, von den Arbeitern als legitime Aktivitäten anerkannt zu werden. Die **umgekehrte** Vorstellung ist m.E. allerdings nicht minder plausibel: Es ist gerade der Meister, der mittels und kraft seiner hierarchi-

schen, aber auch technisch-fachlichen Autorität die Zwänge des betrieblichen Herrschaftsgefüges als sachliche darzustellen vermag, als unabdingbare Notwendigkeiten usw. Möglicherweise schafft ja erst die Übersetzungs- und Vermittlungstätigkeit des Meisters die Akzeptanz bestimmter "betrieblicher Sachzwänge".



## **5. Zusammenfassung: Gemeinsames und Unterschiedliches in den verschiedenen Meister-Studien**

Der zusammenfassende Rückblick auf die oben näher betrachteten Meister-Studien zeigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowohl hinsichtlich der Analysen zum Funktionswandel des Meisters als auch hinsichtlich derer zur Veränderung der Herrschaftsformen. Bemerkenswerterweise scheinen dabei die Parallelen und Gemeinsamkeiten zu dominieren - trotz des Umstands, daß zum Teil ca. 25 Jahre historischer Entwicklung zwischen den verschiedenen Arbeiten liegen und trotz der Tatsache, daß zum Teil recht unterschiedliche theoretische Zugänge zur Erfassung des Untersuchungsgegenstands gewählt wurden. Im folgenden sollen zunächst die Gemeinsamkeiten der Studien kurz resümierend dargestellt werden, und es soll versucht werden zu klären, welche Gründe diese erstaunliche Parallelität der empirischen Ergebnisse und Einschätzungen hat.<sup>33</sup> In einem zweiten Schritt werden sodann die unterschiedlichen Einschätzungen in zusammenfassender Weise dargelegt; diese Darstellung bietet zugleich Gelegenheit zur Diskussion der Plausibilität bestimmter Aussagen über die Erosion der Meisterfunktion sowie über die Richtung des Wandels betrieblicher Herrschaftsformen.

### **5.1 Gemeinsames**

#### **5.1.1 Funktions- und Machtverlust des Meisters**

(1) Die wohl bedeutendste Gemeinsamkeit der verschiedenen Studien liegt darin, daß durchgängig von einem Funktions- und Machtverlust des

---

33 Das fragt sich auch Mickler (1983, S. 341): "Was ist nun eigentlich das Neue im gegenwärtigen Entwicklungsmuster der Computerisierung der Werkstatt gegenüber den von der frühen Industriesoziologie aufgezeichneten Folgen der Produktionsmechanisierung für die Meisterposition? Überwiegen nicht vielmehr auf eine verblüffende Weise die Parallelen zwischen beiden so unterschiedlichen Entwicklungssträngen?"

Meisters als Resultat traditioneller technisch-organisatorischer Rationalisierung die Rede ist. Zwar findet man durchaus unterschiedlich gesetzte Akzente und Nuancierungen, aber daß Technisierung bzw. Automatisierung, verstärkte organisatorische Differenzierung und Arbeitsteilung, kurz: das Entwicklungsmuster "tayloristischer" Rationalisierung, Erosionstendenzen der Meisterfunktion stützt und forciert, würde wohl keiner der Autoren bestreiten. Dies verweist zugleich auf die keineswegs selbstverständliche Voraussetzung, daß alle diese Analysen von einem spezifischen **Grundmuster betrieblicher Rationalisierung** ausgehen bzw. die Autoren dieses Muster in allen untersuchten Betrieben gleichermaßen vorfinden. Zwar kommen insbesondere in den Studien der 80er Jahre Alternativen der Arbeitsorganisation in den Blick, die nicht nur von den Forschern am Schreibtisch ausgedacht sind (z.B. das Konzept der zentralen Rahmenplanung oder die Inselfertigung), aber im Grunde überwiegt doch das Muster einer Rationalisierungsbewegung, die man sich angewöhnt hat, "**tayloristisch**" zu nennen.

Merkmale tayloristischer Rationalisierung sind (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, S. 10):

- eine hierarchisch strukturierte Betriebs- und Arbeitsorganisation, die auf eine Aufspaltung in dispositive und ausführende Funktionen, Abteilungen, Aufgaben und Arbeitsplätze zielt;
- die Verwendung sehr verschiedener und vielfältiger Methoden und Verfahren zur Planung, Normierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses; hier spielen vor allem Arbeits- und Zeitstudien eine wichtige Rolle;
- die sehr weit verbreitete Praxis der Leistungsentlohnung in Form eines individuellen Zeitakkords, der ein zentrales Instrument zur Durchsetzung der von der Arbeitsvorbereitung gesetzten Leistungsnormen ist;
- schließlich eine an spezifischen Arbeitsaufgaben und Leistungsanforderungen ausgerichtete Personalstruktur und -politik, die auf eine möglichst betriebsspezifische Arbeitskraftnutzung angelegt ist. Hohe Anteile von un- und angelernten Arbeitskräften indizieren dies.

(2) Was nun die Rolle und Funktion des Meisters im rationalisierten Industriebetrieb angeht, so lassen sich die folgenden Tendenzen festhalten: Dem Meister werden Funktionen bzw. Funktionselemente der Arbeitsplanung und -vorbereitung, der Koordination der Tätigkeiten der ihm unterstellten Arbeiter, der Arbeitsverteilung, der Kontrolle und Disziplinierung der Arbeiter sowie der Produkt- und Qualitätskontrolle entzogen. Besonders drastisch erscheint dieser Funktionsverlust, wenn die Referenzpunkte "Handwerksmeister" oder "Werkmeister" heißen, wenn also noch umfassende Kompetenzen des Meisters als Maßstab zur Beurteilung der Veränderungen herangezogen werden.<sup>34</sup> Diese Bezugspunkte aber werden natürlich immer gröber und tendenziell nichtssagend, je weniger solche Meistertypen noch empirischen Realitätsgehalt aufweisen. Hier machen sich auch die unterschiedlichen Zeitpunkte der Untersuchungen geltend: Nicht zufällig verweisen Weltz und Wiedemann zum Vergleich noch auf den Werkmeister, während die SOFI-Autoren schon die sogenannte strukturierte Meisterwirtschaft als Ausgangspunkt ihrer Untersuchung und als Folie zur Beurteilung der Veränderungen definieren.

Der sogenannten Entfunktionalisierung des Meisters entspricht in den rationalisierten Industriebetrieben eine **Zentralisierung von Entscheidungen** auf höheren hierarchischen Ebenen. Diese Zentralisierung von Entscheidungen geht einher mit der Eingrenzung und Beschränkung autonomer Entscheidungsbefugnis und mit einem **Kompetenzabzug aus der Werkstatt insgesamt**. Die Zentralisierung ist ferner begleitet von einer organisatorischen Differenzierung in verschiedene arbeitsteilig operierende Funktionsbereiche, Stäbe vor allem.

Altmann (1966) beschreibt diesen Prozeß wie folgt: "Im Laufe der Industrialisierung wird die Position der unteren Vorgesetzten stark gewandelt: Arbeitsteilung im Liniensystem selbst und Übernahme von planenden und beratenden Aufgaben durch spezialisierte Stabsstellen zersplittern entsprechend den Anforderun-

---

34 Vgl. zur langfristigen historischen Entwicklung z.B. Schmiede, Schudlich 1981; Schlottmann u.a.; Springer 1981 und verschiedene Beiträge aus dem Umkreis der "Labour process debate" (z.B.: Braverman 1980; Edwards 1981; Littler 1982; Dohse 1987; Lappe 1987).

Auf Ungleichzeitigkeiten der Entwicklung und auf die immer wieder zu beobachtende Wiederkehr z.B. kleinbetrieblicher Strukturen, die traditionell erscheinende Ausprägungen der Meisterfunktion und an diese Ausprägungen geknüpfte Formen betrieblicher Herrschaft keineswegs als überholt und historisch "ad acta gelegt" erkennen lassen, sei hier ebenfalls nur hingewiesen.

gen des Arbeitsprozesses Kompetenzen und Autorität, die früher in einer Hand lagen. Die Disziplinierungsmittel der Vorgesetzten werden eingeschränkt, ebenso die Aufsichts- und Kontrollfunktionen. Diese Wandlungen der Vorgesetztenposition korrespondieren mit den Veränderungen im Arbeitsprozeß: Disziplinierung der Untergebenen, Bestimmung des Arbeitstempos und Qualitätssicherung in der Arbeitsausführung werden von der technischen Anlage übernommen; die Kooperationsformen sind durch die Art der Mechanisierung fixiert und entwickeln aus dem Arbeitsprozeß heraus einen Sachzwang, der keiner Überwachung der Zusammenarbeit mehr bedarf. Die Industrialisierung führt demnach zu einer Formalisierung und Versachlichung des Leistungszwanges und der Kooperation, der die Entfunktionalisierung der Vorgesetztenfunktion komplementär ist" (Altman 1966, S. 3 f.).

Die dem Meister individuell zur Verfügung stehenden und seine traditionelle Rolle definierenden autonomen Anweisungsmöglichkeiten schwinden dahin. Dem Verlust bzw. **Entzug von persönlicher Macht** korrespondiert die Verlagerung von Anforderungen und Erfordernissen in die technische Anlage oder die Verlagerung von Vorgaben und Richtlinien in den Kompetenzbereich von Stäben.

Diese Einschränkung der autonomen Machtbefugnis des Meisters wird als Versachlichung (Weltz) gedeutet, weil mit ihr das **Mißbrauchsrisiko verringert** werde (Landwehrmann), das mit dem Recht der selbständigen Ausfüllung einer Funktion notwendig verbunden<sup>35</sup> sei. Die **Willkür** der Meister werde **begrenzt** oder sogar aufgehoben, wozu auch die Formalisierung von Entscheidungsprozessen beitrage: Kriterien der Einstellung, Entlohnung usw. würden festgelegt und normiert; Regeln, etwa wie bei der Bearbeitung von Aufgaben zu verfahren ist, würden aufgestellt usw. Nicht nur die Erfordernisse der Produktion würden damit transparenter, auch die von den Meistern übermittelten Anweisungen erschienen für die Arbeiter einsichtiger. Bürokratisierung - ohne natürlich die negativen

---

35 Der Begriff der "Versachlichung" hat mehrere Bedeutungsinhalte: (a) Im üblichen, alltäglichen Sprachgebrauch meint er den Prozeß der Bereinigung von sachfremden z.B. persönlichen, individuellen Elementen, die Rückbesinnung auf die Sache selbst etc. Er hat hier die Konnotation von Rationalität, Objektivität und Vernünftigkeit. (b) In einem mehr analytischen Sinn heißt "Versachlichung" aber auch die Übertragung von Funktionsmechanismen auf Sachen, Dinge, tote Gegenstände; auf (industrielle) Arbeit bezogen bedeutet Versachlichung dann nur die Übertragung von Handgriffen, Funktionen etc. auf Werkzeuge, Maschinen usw., die Objektivierung - im Sinne einer Abtrennung, Veräußerlichung - subjektiver, lebendiger Arbeit. Rationalisierung und Versachlichung haben aber bei Weltz und Landwehrmann immer beide Aspekte.

Assoziationen und Konnotationen, die man mit diesem Begriff gern verbindet - bedeutet demnach **Regulierung** der sozialen Beziehungen im Betrieb; eine Regulierung, die sich zugleich als **Entpersonalisierung** darstellt, als Verwandlung der Personen in Funktionsträger.

(3) Die Subsumierung der verschiedenen Aussagen der Autoren zu diesem Punkt kommt verständlicherweise nicht ganz ohne ein gewisses Maß an Gewaltsamkeit bei der Reduktion von Komplexität aus. Die Unterschiedlichkeit der Auffassungen - von der weiter unten explizit die Rede sein wird - schließlich ist offenkundig und reicht von der These zunehmender Objektivität und Rationalität bis zu der wachsender Beherrschung der objektiven und subjektiven Momente des Produktionsprozesses durch das Management. Die Gemeinsamkeit aber liegt in der Feststellung, daß die individuell vom jeweiligen Meister abhängige Entscheidungs- und Regelmacht begrenzt wird.

### 5.1.2 Auf dem Weg zur bürokratischen Kontrolle

(1) Alle diese bis hierhin knapp resümierten Tendenzen und Entwicklungen lassen sich m.E. recht gut im Begriff der "bürokratischen Kontrolle" (Edwards 1981, S. 29, 30) bündeln. Edwards unterscheidet zwischen einem System der einfachen Kontrolle, bei dem Macht und Führung ganz unmittelbar und persönlich ausgeübt werden, und einem strukturellen Kontrolltypus, der selbst wieder zwei Möglichkeiten umfaßt: "Diese formaleren ausgeklügelteren Kontrollen konnten entweder in die stoffliche Struktur des Arbeitsprozesses integriert werden (technische Kontrolle) oder aber in seine soziale Struktur (bürokratische Kontrolle). Im Laufe der Zeit bedienten sich die Unternehmer beider Methoden; denn sie stellten fest, daß dadurch die Kontrolle stärker institutionalisiert und für die Arbeiter unsichtbarer wurde und zudem auch die mittleren Ebenen des Aufsichtspersonals besser kontrolliert werden konnten" (ebd., S. 29). Die bürokratische Kontrolle beruhe auf dem Prinzip, die **Kontrolle in die Sozialstruktur** oder die sozialen Beziehungen des Arbeitsplatzes **einzubetten**. "Ihr entscheidendes Merkmal ist die Institutionalisierung der hierarchischen Macht, d.h., die Herrschaft des Vorgesetzten wird durch die Herrschaft des (Betriebs-)Rechts ersetzt, bei dem sich Aufsichtsführende und Arbeiter dem Diktat der Unternehmenspolitik gleichermaßen unterwerfen müssen" (ebd., S. 30). Nach Edwards wird dem Meister so die Kontrolle

über den Arbeitsablauf abgenommen und seine Rolle besteht fortan "im wesentlichen in der Durchsetzung einer vorstrukturierten Abfolge von Arbeitsverrichtungen. Entscheidend war jedoch, daß die Macht hinter der Arbeitsstruktur verborgen wurde. Auf diese Weise wurde die strukturelle Kontrolle zum zeitgemäßen Ausdruck des wesentlich älteren, aber bleibenden kapitalistischen Phänomens der Unterwerfung entfremdeter Arbeit unter das Profitmotiv" (ebd., S. 123).

Der Übergang von der hierarchischen Kontrolle, bei der der Meister noch als "Quasi-Unternehmer" (ebd., S. 42) die persönliche Kontrolle des Kapitalisten zu simulieren hatte, zum kombinierten System der technischen und bürokratischen Kontrolle fällt auf der Seite des Meisters *cum grano salis* mit dem unter anderem von Weltz festgestellten Übergang vom Statthalter zum Vermittler zwischen Management und Arbeitern zusammen.

Der betriebliche Status des Meisters wird abgesenkt, einfach schon deshalb, weil das Charakteristikum tayloristischer Rationalisierung, die Trennung von Planung und Ausführung (so z.B. Braverman 1980, S. 94, 100) eben auch die Meister betrifft: "Die Produktionsprozesse werden jetzt mehr oder weniger blind ausgeführt, und zwar nicht nur von den Arbeitern, die sie durchführen, sondern oft auch von den niedrigeren Rängen des Überwachungspersonals" (ebd., S. 100). Der Meister sei zunehmend auf die ausführende Rolle verwiesen (vgl. Wiedemann), er werde zunehmend zum Vollzieher bereits gefällter Entscheidungen (vgl. Weltz) bzw. zum Vollstrecker einer unabhängig von ihm getätigten übergeordneten Planung (vgl. Manske, Wobbe-Ohlenburg). So "wurde dem Meister die Kontrolle über den Arbeitsablauf abgenommen und seine Rolle bestand fortan im wesentlichen in der Durchsetzung einer vorstrukturierten Abfolge von Arbeitsvorrichtungen" (Edwards 1981, S. 123).

(2) Die Erosion der Meisterfunktion geht allerdings nicht so weit, daß der Meister in dem Sinne zu einem "subalternen Element des Produktionsprozesses" (Springer) wird, daß er - wie Braverman sagt - selbst nur noch "blind" agiert. Charakteristisch für die veränderte Meisterrolle ist eher die Entwicklung **vom Statthalter und Fachmann zum Vermittler und Menschenführer**. Als Vermittler zwischen Management und Arbeitern sowie zwischen Planung und Ausführung verbleiben dem Meister nämlich noch eine Reihe von Kompetenzen, die er in Verfolgung des Kooperationsprin-

zips (vgl. Weltz) dazu nutzt, die Kooperationsbereitschaft und Motivation der Arbeiter zu erhalten und zu fördern, die Arbeiter in den Gesamtprozeß einzupassen (wie Springer es nennt), sei es mittels der - nach Weltz etwas degoutanten - Kompensationsgeschäfte, sei es durch die Organisation des Akkordspiels bzw. des Wettkampfs um die Reserven (Wiedemann), also gewissermaßen durch Überwachung der Spielregeln, sei es durch die Modi der Arbeitsverteilung und -zuteilung (Manske u.a.). Der Meister in der Puffersituation bewirkt durch seine spezifischen Kompensationsleistungen (vgl. Durand, Touraine), daß sowohl Ansprüche des Managements als auch der Arbeiter zur Geltung kommen. Die kompensatorische Rolle und seine Brückenfunktion charakterisieren den Meister. Der Meister spielt eine **tragende Rolle bei der Herstellung der Kompromißstrukturen**, die für eine kontinuierliche und störungsfreie Produktion erforderlich sind, er ist entscheidend verantwortlich dafür, daß es den "manufacturing consent" (Burawoy 1979) gibt oder daß es zum sogenannten "Produktivitätspakt" (Seltz, Hildebrandt) kommt.

### 5.1.3 Der Meister als "Menschenführer"

Ein weiterer Komplex gemeinsamer Aussagen bezieht sich auf die Zunahme von Aufgaben der "Menschenführung". Zwar werden gerade in diesem Punkt auch sehr unterschiedliche Gewichtungen im Verhältnis zu den technisch-fachlichen Aufgaben des Meisters vorgenommen, aber daß **verstärkt Anforderungen in sozial-kommunikativer Hinsicht** auf den Meister zukommen, kann als durchgängige Aussage der verschiedenen Autoren dennoch festgehalten werden. Die Widersprüchlichkeit der industriellen Entwicklung drückt sich darin aus, daß einerseits zwar die Produktionsabläufe immer stärker auf technische oder organisatorische Weise vorstrukturiert sind und die Meister diese Abläufe daher nur noch wenig beeinflussen können (vgl. z.B. Landwehrmann 1970, S. 30, 67), daß aber zugleich die Gestaltung der sozialen Beziehungen im Hinblick auf die Erhaltung der Kooperationsbereitschaft, Akzeptanz und Motivation der Arbeiter immer wichtiger wird. In verschiedenen Formulierungen und Wendungen wird dies von allen Autoren herausgestellt.

Der Funktions- und Bedeutungsverlust des Meisters untergräbt die traditionellen Grundlagen der Autorität. Auf jeden Fall geschieht dies insofern, als der Meister immer weniger der autonome Organisator des ge-

samen Produktionsprozesses, also gewissermaßen der Vertreter des Unternehmers im Arbeitsprozeß ist, zum Teil aber auch insoweit, als ihm seine technischen Basiskompetenzen, Fachkenntnisse, berufliche Erfahrungen usw. verloren gehen bzw. immer weniger belangvoll, immer weniger unerlässlich für die Kontinuität und den sachgerechten Ablauf der betrieblichen Produktion werden. Auch wenn in diesem Punkt die Einschätzungen der Autoren - m.E. zum Teil im Gegensatz zu den strukturell doch sehr ähnlichen empirischen Befunden - ziemlich weit auseinandergehen, steht doch für alle fest, daß die "angemessene Menschenführung" (Wiedemann) größere Relevanz bei der Begründung der meisterlichen Autorität gewinnt.

#### 5.1.4 Der Meister: Auch ein Vorbild für untere Führungskräfte in anderen Branchen (Exkurs)

Die Gemeinsamkeiten der Befunde, dies sei ausdrücklich noch einmal betont, betreffen sehr unterschiedliche Branchen und Betriebe: die mechanische Groß- und Kleinserienfertigung sowie die Montage im Maschinenbau, die Stahlindustrie, die Chemische Industrie und den Bergbau. Läßt man den Blick weiterschweifen und lenkt ihn auf Bereiche gesellschaftlicher Arbeit, die üblicherweise nicht zu den bevorzugten Objekten industriesoziologischer Forschung gehören, so festigt sich dieser Eindruck einer **in ihren Grundzügen doch sehr einheitlichen Entwicklung**. Dies sei in einem kleinen Exkurs an zwei Beispielen kurz belegt. Sowohl Altmann (1966), der Ladenleiter in Supermärkten befragt hat, als auch Fuhrmann (1972), der sich der Poliere annahm, bestätigen diesen Eindruck eines relativ einheitlichen Entwicklungsmusters.

(1) So schreibt Altmann etwa:

"Die Anforderungen planender und wirtschaftlicher Art treten nur großbetrieblich gebrochen an den **Ladenleiter** heran: Sie werden von zentralen Stellen erfüllt; die Aufgaben werden weitgehend vorgegeben; die Kompetenzen sind eng begrenzt; die Kommunikation in der hierarchischen Linie ist letztlich auf Weisungen beschränkt. Die Ladenleiter passen sich, ihrer subjektiven Disposition wie den großbetrieblichen Erfordernissen entsprechend, an, indem sie reaktiv und vermittelnd handeln: Sie orientieren sich in ihrer sachlichen Arbeit, soweit sie es subjektiv überhaupt vermögen, durchweg an zentral gelenkten, vororganisierten Entscheidungen und Maßnahmen und ziehen sich auf verwaltende, teilweise auch noch rein ausführende Arbeiten zurück; ihre vermittelnde Aufgabe liegt, sachlich, in der improvisierenden Anpassung zentral gelenkter Planung an spezifische



Erfordernisse der Umsetzung in die Praxis. Dementsprechend wird auch die Personalführungsaufgabe, ebenfalls bestimmt durch die Kategorie der Vermittlung, zu bewältigen versucht in Formen anpassend-kooperativer, kollegialer Autorität.

Es zeigt sich, implizit und explizit, daß die regionalen Filialleitungen - selbst die entscheidenden Leitungsfunktionen zentralisiert wahrnehmend - dieses reaktive und vermittelnde Handeln der Ladenleiter anstreben, wie es in den sachlichen und menschlichen Führungsaufgaben des unteren Arbeitsvorgesetzten in der Industrie auch vorliegt" (Altmann 1966, S. 147; Hervorh. JF).

Altmann sieht sich daher im Ergebnis seiner Untersuchungen darin bestätigt, daß auch in Großbetrieben des Distributionssektors ein Prozeß im Gange ist, der industrialisierte Verhältnisse mit sich bringt (vgl. ebd., S. 1, 150) und die Positionen der unteren bzw. unmittelbaren Arbeitsvorgesetzten entsprechend prägt. Allerdings könne hier nicht wie in der Industrie an einen vorhandenen Vorgesetztentypus, den Meister eben, angeknüpft werden; vielmehr sei mit dem Ladenleiter eine ganz neue Funktion geschaffen worden, die unter Rückgriff auf die Erfahrungen in der Industrie von vornherein realistisch angelegt und definiert sein müsse (vgl. ebd., S. 27, 145). Insgesamt also bestätigt sich Altmanns Ausgangshypothese, "daß die industrie-spezifischen objektiven Entwicklungstendenzen in den Großunternehmen des Einzelhandels auf der unteren Vorgesetztenenebene eine Position entstehen lassen, die **analog der Meisterposition in der Industrie** zu bestimmen sei; daß sie, ebenfalls wie in der Industrie, den Keim der Entfunktionalisierung in sich trage bzw. von vornherein entsprechend definiert werden müsse" (ebd., S. 146 f.; Hervorh. JF).

(2) Auch Fuhrmann (1972) kommt in seiner "**Polierstudie**" zu ganz ähnlichen Ergebnissen:

Die Poliertätigkeit sei allerdings traditionell mehr durch "Aufsicht, Kontrolle, Anleitung, Arbeitssicherheit" (Fuhrmann 1972, S. 10) geprägt und erst seit kurzem stärker durch Aufgaben der "Koordination zwischen einer aus Menschen bestehenden Arbeitsgruppe einerseits und Maschinen andererseits" (ebd., S. 11). Die relativ hohen Qualifikationen der Facharbeiter des Baugewerbes machten ferner autoritäre Methoden der Leitung und als übertrieben empfundene Kontrollen der Arbeiter weitgehend unmöglich (vgl. ebd., S. 10, 12 f., 26). Der Polier werde dementsprechend auch von den Arbeitern nicht mehr als "kleiner Chef auf einer Baustelle", sondern als "Kordinator" gesehen (ebd., S. 28). Auch sein Selbstbild wandle sich langsam in diese Richtung.

"Eine eingehende Analyse der Aussagen zu Arbeitsplatz und Tätigkeit zeigt, daß sich der Polierberuf ... zur Zeit allem Anschein nach in einer Periode erheblicher Veränderungen befindet. Die **Parallelen zu den Veränderungen der Meistertätigkeiten in der Industrie** sind offensichtlich" (ebd., S. 76; Hervorh. JF). Allerdings würden sich die Aufgabenschwerpunkte hier (noch) von personenbezogenen Aufgaben weg zu sachbezogenen hin verschieben, weil mit dem Trend zu verstärkter Mechanisierung der Bauarbeit der zielbewußte Einsatz von Menschen **und** Maschinen erforderlich geworden sei (vgl. ebd., S. 77). Insofern finden wir hier eine eher nachholende Entwicklung; die Arbeitsprozesse in der Bauindustrie sperren sich stärker gegen Mechanisierung und Taylorisierung (vgl. hierzu auch Syben 1987).

"Die Bewältigung der neuen Arbeitsaufgaben wird aber über die Zukunft der Poliertätigkeit überhaupt entscheiden. Eine ähnliche Entwicklung hat der sogenannte Werkmeister in der stationären Industrie ebenfalls erfahren. Dort allerdings hat sie dazu geführt, daß Werkmeister alten Stils heute nur noch in wenigen Einzelfällen auftreten. Ihre Arbeitsaufgaben sind teilweise von Technikern und Ingenieuren, teilweise von der zentralen Planung oder durch die Vollautomation der Anlagen und der Produktionsprozesse übernommen worden. Die befragten Poliere und Schachtmeister sind in der Regel optimistisch, wenn es um die Zukunft ihrer Tätigkeit geht. 'Solang irgendwo von Menschen gebaut wird, muß es auch einen Polier geben', ist ein häufig zu hörendes Argument (der Verfasser teilt aufgrund seiner Kenntnisse der Entwicklung in der Industrie und ganz besonders noch der auf einem vergleichbaren Gebiet, dem Bergbau, diesen Optimismus nicht)" (Fuhrmann 1972, S. 77).

Daß die Poliere gegenüber früheren Zeiten Machtbefugnisse verloren haben und auch in dieser Hinsicht eine ähnliche Entwicklung durchlaufen mußten wie ihre Kollegen in der rationalisierten - stationären - Industrie, wird auch in den von Fuhrmann durchgeführten Interviews sehr klar:

"Ja, mein Vater war ja auch Maurerpolier. ... Wenn der allerdings so erzählt, da hatte der Polier damals noch gewissermaßen so Macht über Leben und Tod. ... Heutzutage darf man sich gar nicht trauen, mal den Mund aufzumachen, als Polier, gleich ist der Herr Maurer weg, und er nimmt auch noch die ganze Kolonne mit" (zitiert nach Fuhrmann 1972, S. 99).

Während hier auf die Bedeutung der starken Stellung der Bau-(Fach-)Arbeiter auf dem Arbeitsmarkt Bezug genommen wird, klingt an anderer Stelle die Rolle zunehmender Mechanisierung der Bauarbeit für die Veränderung der Machtposition des Poliers an. "Bei den Meistern in der Industrie steht die Zukunft ihrer Tätigkeit und damit ihr Berufsschicksal

heute fast völlig unter dem Bann der technischen Entwicklung. Hochmechanisierung, Automation und die damit zusammenhängenden Veränderungen der Technologien und der Arbeitsprozesse entscheiden über ihre Zukunft. Sie selbst sind nicht oder kaum gefragt. Eine ähnlich pessimistische Einstellung begegnet man bei den Polierern und Schachtmeistern, soweit sie hier zu Worte kamen, fast nie" (ebd., S. 82). Wie gesagt, Fuhrmann hält diesen Optimismus für wenig angemessen und kaum angebracht.

Man sieht, auch der Blick in andere Untersuchungen in Bereichen der gesellschaftlichen Arbeit, die nicht das klassische Feld der Industriosozilogie darstellen, bestätigt die oben resümierten Entwicklungstendenzen der Meisterfunktion.<sup>36</sup> Es ist daher den Gründen für diese erstaunlichen Parallelen nachzuspüren.

### **5.1.5 Zur Erklärung der Parallelität und Einheitlichkeit der Entwicklung**

Daß trotz des Umstandes, daß ca. 25 Jahre industrieller Entwicklung zwischen den verschiedenen Arbeiten liegen, und trotz der Tatsache, daß zum Teil ja auch recht unterschiedliche theoretische Bezüge die Analysen der Autoren strukturieren, diese Parallelen auszumachen sind, könnte zwei Schlußfolgerungen nahelegen:

- Erstens könnte man schließen, daß sich Bedeutendes im Hinblick auf den Wandel der Funktion und Machtposition des Meisters im Industriebetrieb gar nicht getan hat. (1)
- Zweitens ließe sich vermuten, daß die Heterogenität der theoretischen Bezüge der Autoren keineswegs so bedeutsam ist, wie es zunächst scheinen mag. (2)

---

<sup>36</sup> Eine solche Bestätigung stellt auch die sehr umfangreiche, in zehn Betrieben der Eisen- und Stahlindustrie sowie der elektronischen Industrie durchgeführte Studie "Der Meister im Industriebetrieb - ein Aspekt der Humanisierungsdiskussion" von Schlottmann, Blien und Kind dar (o.J.). Neuere empirische Untersuchungen in der Möbelindustrie unterstreichen diese Entwicklungstendenzen ebenfalls (Deiß u.a. 1989, S. 151-154).

Beide Schlußfolgerungen sind m.E. nicht unplausibel; sie bedürfen allerdings der Erläuterung und Konkretion.

(1) Da die älteren Arbeiten von Weltz, Landwehrmann und Wiedemann allesamt auf Industriebetriebe bezogen sind, die im Hinblick auf den Stand technisch-organisatorischer Rationalisierung zu den avanciertesten ihrer Zeit gehörten,<sup>37</sup> nimmt es vielleicht nicht wunder, daß Industriesoziologen 10 oder 20 Jahre später in weniger entwickelten Betrieben auf durchaus ähnliche Strukturen stoßen.

Diese Interpretation enthält nicht ganz unproblematische Implikationen. Im großen und ganzen, so müßte man argumentieren, entsprechen die technisch-organisatorischen Strukturen z.B. in hochtechnisierten Stahl- oder Chemiebetrieben sowie in durchorganisierten Metallbetrieben mit mechanischer Serienfertigung Ende der 50er bis Mitte der 60er Jahre denen von Maschinenbaubetrieben mit Klein- und Mittelserienfertigung Anfang der 80er Jahre. Es gibt, so wäre der Faden weiter zu spinnen, eben doch eine **Logik der industriell-kapitalistischen Entwicklung**, die zwar vom Prozeßtyp und vom Mechanisierungs- und Organisierungsniveau gebrochen ist, die sich aber nach und nach Geltung verschafft, auch z.B. im noch traditionell strukturierten Maschinenbau, der bekanntlich dem sogenannten technischen Fortschritt größeren Widerstand entgegensetzt als etwa die Prozeßindustrien. Diese Logik setzt sich hier nur später durch als z.B. in der Stahlindustrie. Zugrunde gelegt wäre hierbei die Vorstellung eines **relativ einheitlichen Musters der industriellen Entwicklung**: Der Kapitalismus formt sich (bzw. "subsumiert sich reell") die unterschiedlichsten stofflichen Strukturen nach seinem Bilde. Zwar würde es dann zu jedem Zeitpunkt Ungleichzeitigkeiten in der Entwicklung geben können, die dazu verführen mögen, auf die Unterschiedlichkeit von Mechanisierungsgrad, organisatorischer Differenzierung, Prozeßtyp usw. zu pochen, die "dynamische Betrachtung" aber könnte die strukturelle Ähnlichkeit der auf den ersten Blick so unterschiedlichen Prozesse erkennbar machen.

---

37 Daß die ältere bundesdeutsche Industriesoziologie sich mit Vorliebe solche hochtechnisierten Großbetriebe zum Untersuchungsfeld erkor, dürfte unbestritten sein und ist ihr ja auch immer wieder einmal zum Vorwurf gemacht worden.

Eine solche Interpretation sollte nicht vorschnell als zu abstrakt beiseite gelegt werden. Zwar dürfte der Einwand, der Meister in der Chemischen Industrie sei doch eigentlich ein deutlich anderer Typus als der im klassischen Maschinenbau, schwerlich zu entkräften sein: freilich lassen sich immer Unterschiede finden. Aus der Perspektive eines **fordistisch-tayloristischen Entwicklungsmusters** (vgl. Bechtle, Lutz 1989), das weder als Grundmodell jedweder kapitalistischer Rationalisierung noch als bloß kurzfristige Erscheinung konzipiert ist, sondern als mehrere industrielle Zyklen übergreifende **historische Entwicklungsphase** mit einer Dauer von mehreren Jahrzehnten, erscheint die oben skizzierte Argumentation m.E. aber durchaus einleuchtend. Erst am Ende dieser Phase, mit dem Aufkommen flexibler Automation, neuer Arbeitsformen und Tendenzen der Reprofessionalisierung industrieller Arbeit, also in einer Phase, in der die relative Erschöpfung tayloristischer Rationalisierungspotentiale zumindest in bestimmten Bereichen der Industrieproduktion offenkundig geworden ist, wird auch sichtbar, daß ein einheitliches Muster der industriellen Entwicklung, das die Industriosozologie getrost in die Zukunft verlängern könnte, wohl doch nicht existiert.

(2) Die zweite mögliche Schlußfolgerung bezieht sich auf die (Nicht-)Unterschiedlichkeit der theoretischen Zugänge. Es ließe sich argumentieren, daß der Eindruck unterschiedlicher theoretischer Herangehensweisen an den Gegenstand "Rationalisierung und Funktionswandel des Meisters" täuscht und daß die **arbeitssoziologische Betrachtungsweise** von Weltz über Wiedemann bis zu Mickler sich eigentlich gar nicht oder doch nur unwesentlich verändert hat. Auch hier handelt es sich um eine Annahme, die durchaus ihre Berechtigung hat, insbesondere auf dem Hintergrund der oben skizzierten Argumentation, daß die empirisch untersuchten Strukturen und Rationalisierungsprozesse (also: Mechanisierung, Automatisierung, organisatorische Differenzierung z.B. durch Stäbe, Organisationstechnologie/Fertigungssteuerungssysteme) alle gleichermaßen in der Logik und Tradition tayloristischer Produktionsorganisation stehen.

Die traditionelle arbeitssoziologische Perspektive, das läßt sich ja als Kritik durchaus festhalten, ist im allgemeinen zentriert auf innerbetriebliche Vorgänge, auf aus den Arbeitsprozessen resultierende Qualifikationsanforderungen bzw. auf stofflich bestimmte Funktionen, die als Ausfluß technisch-organisatorischer Strukturen gelten. Sie blendet immer ein Stück weit **gesellschaftsstrukturelle Determinanten** betrieblichen Han-

dels aus (vgl. z.B. die Kritik an der ersten großen Studie von Kern und Schumann (1970), die als gänzlich in der Tradition dieses etwas verkürzt "technologischer Determinismus" getauften Ansatzes stehend betrachtet wurde); und diese Untersuchungsperspektive neigt dazu, den **Einfluß betrieblicher Akteure**, ihre interessen- und machtbezogenen Handlungen in ihrer Wirkung und Wirksamkeit auf eben diese technischen und organisatorischen Strukturen, auf die Formen der Personalpolitik und der Arbeitsteilung zu unterschätzen (vgl. z.B. Schumm-Garling 1983, S. 76, 119).

In der Intention, diese Defizite zu kompensieren, hat die Industriesoziologie später dann zunächst die Dimension der gesellschaftlich bestimmten Strukturierung von Produktionsprozessen "entdeckt" und sich vom erwähnten "technologischen Determinismus" weitgehend abgewandt; sie "entdeckte" dann die Dimension der Kompromißbildung, der Aushandlung, der Machtspiele und -prozesse sowie der Arbeitspolitik (vgl. Heidenreich 1988, S. 2).

Für den hier interessierenden Kontext hat der Rekurs auf gesellschaftsstrukturelle Aspekte in Anlehnung an Marx m.E. dabei die sinnvolle Unterscheidung zwischen allgemein-strukturellen Merkmalen der Leitungstätigkeit und den je historischen Phasen zugehörigen Formen dieser Arbeit von Vorgesetzten erleichtert. Die immer wieder "neu entdeckte" und notorisch in empirischen Untersuchungen zutage geförderte Vermittlungsfunktion des Meisters, der Kooperationserfordernisse ebenso zu berücksichtigen hat wie disziplinarische etc., illustriert dies. Daß aber gleichwohl in jedem Zeitpunkt der Beobachtung beachtenswerte Differenzen zwischen den Funktionen der Meister in verschiedenen Industriebranchen und -betrieben bestehen, und ebensolche Unterschiede hinsichtlich der Art, wie die Meister ihre Autorität und Macht umsetzen, gerät natürlich nicht in den Blick, wenn man sich mit dieser **abstrakten** Fassung zufrieden gibt und beruhigt. Die vier Meistertypen bei Springer oder die drei Lösungen zur Vermittlung von Produktionslogik und Beweglichkeitsprinzip (die hierarchische, die informelle und die funktionelle Lösung) bei Weltz, können zur Beleuchtung dieses Zusammenhangs als Illustration dienen. Sie stellen **empirisch notwendige Konkretionen** dar. Allerdings entdeckt die arbeitssoziologische Herangehensweise bestimmte allgemeine Funktionen und Charakteristika immer wieder neu - daher rührt wohl auch ein guter Teil der mit Verblüffung registrierten Parallelen.

Die Erkenntnis, daß Rationalisierung ein Aushandlungsprozeß ist bzw. die explizite Berücksichtigung einer **arbeitspolitischen** Dimension bei der Analyse des Rationalisierungsprozesses und seiner Folgen (z.B. seiner Folgen in bezug auf die Funktion des Meisters) - dies wird vor allem in der Studie von Springer deutlich -, eröffnet wiederum neue Zugänge empirischer Forschung. Der Blick richtet sich nun stärker auf Interessen und Handeln von betrieblichen Akteuren. Mit der These von der - mittlerweile viel beschworenen - Gestaltbarkeit von Technik und Arbeitsorganisation (die zwar eigentlich auch schon älter ist - vgl. die Arbeiten von Knebel 1963 und Kluth 1966) wird der Tatsache Rechnung getragen, daß das Terrain der "politics in production" (Burawoy 1979) gerade in den Zeiten des Umbruchs, der tendenziellen Abkehr vom Taylorismus oder zumindest des Abrückens von seinen Prinzipien, der Suche nach neuen Pfaden einer post-tayloristischen Entwicklung ein umkämpftes sein könnte - und zum Teil auch ist. Ganz ähnlich argumentieren Hildebrandt und Seltz: "Aufgrund des erheblichen Umbruchs in der Rationalisierungskonzeption des Maschinenbaumanagements und ... den starken Rekurs auf die Qualifikation, Motivation und aktive Beteiligung erheblicher Teile der Beschäftigten ist diese Phase besonders prozeß- und politikgeprägt" (Hildebrandt, Seltz 1989, S. 415). Die Studie von Springer, aber auch die von Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg bilden daher auch den Übergang zum Teil C, in dem es um neue Formen der Rationalisierung und die veränderte Rolle und Funktion der Meister in diesem Kontext gehen soll.

## 5.2 Unterschiedliches

Der zentrale Unterschied zwischen den Arbeiten von Weltz und Landwehrmann auf der einen Seite und Wiedemann, Springer und den SOFI-Autoren Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg auf der anderen liegt m.E. in der **Bestimmung des Charakters von Rationalisierung**: Weltz und Landwehrmann sprechen von zunehmender Versachlichung im Sinne intersubjektiver Rationalität und Objektivität; Wiedemann, Springer, Manske, Mickler und Wobbe-Ohlenburg verweisen demgegenüber - freilich mit abgestufter Intensität - auf den Konflikt- und Kampfcharakter der Rationalisierung, auf Interessenauseinandersetzungen, Beharrungstendenzen, aber auch auf Aushandlungsprozesse, die in Kompromissen enden. Mit diesen Unterschieden in der Beurteilung des Charakters des Rationalisie-

rungsprozesses variieren auch die Einschätzungen zum Wandel der Meisterfunktion und der Meisterherrschaft (5.2.1).<sup>38</sup>

In mancher Hinsicht "quer" zu diesen verschiedenen grundlegenden Perspektiven auf Rationalisierungsprozesse liegen die ebenfalls unterschiedlichen Auffassungen zur **Rolle der Menschenführung** im Aufgabenfeld des Meisters (5.2.2). Ein dritter Differenzpunkt schließlich betrifft die **Gewichtung innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Einflüsse** auf die Strukturierung von Produktionsprozessen und die Aufgaben der Meister (5.2.3).

### 5.2.1 Rationalisierung und die Rationalität divergierender Interessen

(1) Was den Funktionswandel des Meisters anlangt und seine veränderte Rolle im betrieblichen Herrschaftsgefüge, so haben die unterschiedlichen Interpretationen des Charakters von Rationalisierungsprozessen bedeutende Konsequenzen.

Die Tendenzen der Entfunktionalisierung sowie der Kompetenz- und Machtbeschneidung werden einmal als wohltuende und heilsame Erscheinungen gedeutet, die den industriellen Produktionsprozeß zwar nicht gänzlich seines Zwangscharakters entkleiden, aber doch ungerechtfertigte Disziplinierungsmaßnahmen, Willkür und Machtmißbrauch der Vorgesetzten und insbesondere der Meister reduzieren. Richtig daran ist sicherlich, daß im Zuge der Etablierung der - um es wieder mit den Worten von Edwards zu sagen - bürokratischen Kontrolle die Beziehungen zwischen Arbeitern und Meistern in geregelte und geordnete Bahnen gelenkt werden und daß die Verfügung über den Einsatz von Arbeitskraft im Arbeitsprozeß nicht nach dem individuellen Gusto mehr oder weniger machthungriger, autoritärer und im Extremfall vielleicht sogar sadistischer Vorgesetzter erfolgt. Weniger richtig ist hingegen die Vorstellung, die Veränderung der Organisation der Arbeitsverausgabung werde nun von einem

---

38 Es soll nochmals betont werden, daß insbesondere die Zuordnung von Weltz ein bißchen "ungerecht" ist, ist es doch gerade dieser Autor, der auch die seiner zentralen These vom Zusammenhang zwischen Mechanisierungsgrad und Autoritätsform widersprechenden Ergebnisse und Eindrücke thematisiert und immer wieder Relativierungen und Differenzierungen formuliert. Ähnliche Einschätzungen zur Arbeit von Weltz finden sich bei Springer 1981, S. 20, und Fricke 1975, S. 71, 75.



Rückzug hierarchischer Autorität aus dem Produktionsprozeß begleitet und nur noch funktionelle Erfordernisse einer sachgerechten Herstellung von Produkten bestimmen und regeln die Art und Weise, wie Arbeitskraft in Arbeit transformiert wird.

In diesem Punkt sind schon die empirischen Analysen von Wiedemann realistischer. Nach Wiedemann stellt sich Rationalisierung für Arbeiter wie für Meister nicht nur als Versachlichung dar, sondern immer auch und zugleich als Angriff des Managements auf Zeitreserven und Handlungsspielräume. Während Weltz die zur Herstellung von Kooperations- und Leistungsbereitschaft der Bergarbeiter von den Steigern als notwendig erachteten Kompensationsgeschäfte als diskreditierend für das gesamte System betrieblicher Normen empfindet, hält Wiedemann dagegen: Wer solche Tauschgeschäfte, die immer auch "augenzwinkernd" erfolgen, für unangemessen hält, verkenne die Situation im Betrieb gründlich. Selbst die kleinen "Schummeleien" gehörten zum Spiel. Daß hier eine Art von "sozialer Rationalität" (vgl. Manske 1987) wirkt, die eben nicht umstandslos mit technischer in eins gesetzt werden kann, wird allerdings erst klar, wenn man den Industriebetrieb auch als Herrschaftskontext analysiert, wo Gegensätze aufeinanderprallen, Konflikte auszutragen und Kompromisse zu schließen sind. Ein Stück weit, das zeigt Wiedemann, erhellt dies schon, wenn nur konsequent die jeweiligen Perspektiven der Akteure ernst genommen werden.

Die **Ansprüche der Arbeiter** sind eine betrieblich wirksam werdende Realität (vgl. Wiedemann). Das Autonomiestreben der Arbeiter muß als eigenständige Größe, die die Dynamik des Meisterhandelns beeinflusst, explizit in Rechnung gestellt werden (vgl. Springer). Weltz und Landwehrmann können demgegenüber nur Beharrungsvermögen erkennen, das im Zuge der Modernisierung betrieblicher Strukturen letztlich verschwinden werde - eine Frage der Zeit eben. Wo dies nicht geschieht, erscheint die Fortführung einer Praxis, bei der dem Meister weiterhin bestimmte Rechte und Aufgaben eingeräumt bzw. zugewiesen werden, als "künstlich" (Landwehrmann), also dem Autor eigentlich unverständlich. Daß neben dem Mechanisierungsgrad und den Tendenzen der Formalisierung organisatorischer Abläufe noch andere - soziale - Prozesse wirksam sind, die zum Beispiel personalpolitisch bedingt und auf die Interessen der Arbeiter und Meister bezogen sind, bleibt hier ausgeblendet.

Während Wetzl in - wie man kritisch einwenden kann - harmonisierender Weise sich den Abbau der Spannungen zwischen Planprinzip und Flexibilität einerseits sowie zwischen Normprinzip und Kooperationsprinzip andererseits als Folge weiterer Mechanisierung und Rationalisierung vorstellt, warnt Wiedemann vor möglichen kontraproduktiven Effekten. Das in fortschreitender tayloristisch geprägter Rationalisierung liegende Paradox, daß der Einsatz der Mittel steter Produktivitätssteigerung eben diese letztlich lähmt oder zumindest eine solche Gefahr heraufbeschwört, wird weder von Landwehrmann noch von Wetzl, wohl aber von Wiedemann thematisiert.

Bezogen auf die Meister bedeutet dies, daß ihnen im Zuge fortschreitender Rationalisierung gerade die Mittel aus der Hand geschlagen werden, mit denen sie die Leistungs- und Kooperationsbereitschaft der ihnen unterstellten Arbeitskräfte positiv beeinflussen können. Aber nicht nur das: Auch ihre eigene Motivation verringert sich vermutlich in dem Maße, wie ihnen Spielräume autonomer Aktivität entzogen werden. Resignation, Unmut oder sogar auch hinhaltender Widerstand gegen betriebliche Veränderungen sind dann die Folgen. Dies nur als bornierte Befangenheit in überholten hierarchischen Strukturen zu charakterisieren, macht die Einseitigkeit der Wetzlschen und mehr noch die der Landwehrmannschen Analyse aus.

(2) Der Widerspruch, der in der Rationalisierungsbewegung liegt und der die **unterschiedlichen Interessen von Meistern und Arbeitern** begründet und gegebenenfalls aktualisiert, wird indes nicht von allen Autoren mit der nötigen Schärfe artikuliert - selbst von jenen nicht, die Konflikte und Gegensätze im Produktionsprozeß gar nicht in Abrede stellen. Dies läßt sich recht gut am Beispiel des den Meistern noch oder nicht mehr zugestandenen Rechts der Verteilung von Arbeitsaufträgen illustrieren:

Nach Wiedemann und Springer - und soweit besteht Einigkeit - haben Arbeiter und Meister ein gemeinsames Interesse an der Erhaltung von Zeitreserven und Dispositionsspielräumen. Wiedemann allerdings - und ähnlich übrigens auch Manske, Wobbe-Ohlenburg und Mickler - räumt ein, daß dieses Interesse sich bei den Meistern "in verzerrierter Form" äußert bzw. äußern kann, nämlich in der Weise, so kann man folgern, daß sie durchaus auch an Spielräumen Gefallen finden, die ihnen die Gängelung der Arbeiter erlauben. Willkür und Schikane können eben die

Kehrseite der Medaille "Autonomie des Arbeitshandelns" in der Werkstatt sein.

Springer hingegen versprüht Harmonie und Optimismus: Der autonomen Arbeitsweise der qualifizierten Facharbeiter entspreche die technisch interessante und organisatorisch anspruchsvolle Koordinationstätigkeit des Meisters. Er konzipiert anders als Manske u.a. das Recht der Verteilung und Zuteilung von Arbeiten nicht als "Herrschaftsquelle", sondern fällt zurück in eine spezifische, ja problematische und sonst auch von ihm vehement kritisierte arbeitssoziologische Tradition, wenn er die Arbeitsteilung zwischen Arbeitsvorbereitung und Meister unter den Bedingungen des Einsatzes von Organisationstechnologie nur als eine recht praktische Angelegenheit betrachtet, die mit der Einführung von EDV-Fertigungssteuerungssystemen bloß einen deutlicheren Akzent erhält. Während Manske u.a. die geänderte Arbeitsteilung zwischen Steuerungspersonal und Meistern für das gravierendste Problem der neuen Organisationstechnologie halten, neigt Springer zu einer bloß technisch-funktionalen Betrachtungsweise. Schon bei Wiedemann läßt sich indes lernen, daß der vom Meister gepflegte und sorgfältig abgestimmte Modus der Arbeitsverteilung - unter Akkordbedingungen, müßte man in diesem Fall ergänzen - ein zentrales, wenn nicht **das** zentrale Instrument zur Austarierung von Management- und Arbeiterinteressen einerseits und zur Leistungs- und Lohnregulierung in der dem Meister unterstellten Arbeitsgruppe andererseits darstellt.

Die von Manske u.a. festgestellte Abkehr vom Akkordsystem als Folge der durch die EDV ermöglichten Reihenfolgeplanung kann dann auch so gelesen werden, daß nunmehr der Meister als Regulierungsinstanz oder Vermittlungsagentur ausfällt und damit auch der Lebensfähigkeit des Systems eine Grundlage entzogen ist.

Springer übersieht hier das von ihm selbst ins Spiel gebrachte Argument, daß an jedweder arbeitsprozessualer Funktion des Meisters Herrschaftsfunktionen angelagert werden können bzw. die Kompetenzen der Koordination eben auch immer den Charakter von Herrschaftsquellen annehmen bzw. so genutzt werden können.

## 5.2.2 Menschenführer versus Fachmann

(1) Ein weiterer markanter Unterschied in den Auffassungen der Autoren betrifft die Bedeutung der sogenannten Menschenführung als Aufgabenkomplex und Grundlage für die Autorität des Meisters. Bei dem Streit, der sich hier entzündet, handelt es sich meinem Eindruck nach allerdings zu einem Teil nur um Scheingefechte. Zum anderen geht es aber auch um die ernstzunehmende Frage nach der **Relevanz sozial-kommunikativer Kompetenzen** im Qualifikationsspektrum des Meisters.

Scheingefechte werden dort ausgetragen, wo die Meistertätigkeit zunächst zur bloß noch psychologischen und sozialpädagogischen Funktion umdefiniert bzw. den kritisierten Autoren unterstellt wird, sie definierten sie entsprechend, um sodann mit Emphase darauf zu pochen, daß die Meisterfunktion nicht und niemals ohne technische und fachliche Kompetenzen auskomme. Diese Methode des "Pappkameraden-Abschießens" soll hier nicht weiter berücksichtigt werden.

Die mit Marx formulierbare Hypothese, produktive und Herrschaftsfunktionen seien unmittelbar miteinander verquickt, muß auch auf den Aufgabenbereich "Menschenführung" bezogen werden. Die Beeinflussung, Motivierung und Integration der unterstellten Arbeitskräfte in den betrieblichen Produktionsprozeß muß immer mit technisch-organisatorischen, koordinierenden und leitenden Kompetenzen und Funktionen verknüpft sein, weil sonst die Mittel und Hebel zur "Menschenführung" - weitgehend - fehlen. Daß Kooperationsprobleme, Unstimmigkeiten in der Arbeitsgruppe u.ä. auch schon einmal durch Mitarbeitergespräche, Krisensitzungen usw. ausgeräumt werden können, muß deshalb gar nicht bestritten werden.

Der entscheidende Punkt der Kontroverse, die unter dem vielleicht irreführenden Titel "Bedeutung der Menschenführung" ausgetragen wird, liegt m.E. aber in der - in gewisser Hinsicht: komplementären - Frage nach der **Bedeutung der fachlichen Überlegenheit des Meisters**. Bleibt der Meister der "erste Fachmann", der "Beste unter den Facharbeitern", wie Manske u.a. meinen, oder muß er nicht vielmehr von dieser unrealistischen und fiktiv gewordenen Positionsbestimmung Abschied nehmen, wie Wiedemann und auch Landwehrmann sagen?

(2) Wetzl gibt hierauf eine **erste Antwort**. Die Idee, der Meister müsse dem ihm unterstellten Arbeitern alles "vormachen" können, erscheint ihm überlebt angesichts von Tätigkeiten im Industriebetrieb, die immer weniger den Charakter handwerklicher Arbeit tragen. Auch die Vorstellung, alles berufliche Wissen könne nur auf praktischem Wege "erarbeitet" werden, treffe z.B. für die organisatorischen Aspekte der Tätigkeit von Meistern oder für notwendiges theoretisches Wissen über technische Zusammenhänge immer weniger zu.

Der Funktionsbereich der Meister umfaßt also zunehmend andere Aufgaben und umschließt nicht - wie beim traditionellen Handwerksmeister - selbst noch alle produktiven Funktionen zur Herstellung des Produkts, die von den Arbeitern der Meisterei ausgeführt werden. Und der Meister spielt auch nicht mehr die Rolle des ehemals allmächtigen Werkmeisters, der völlig industrie- unerfahrene Lohnarbeiter an die Bedingungen im Betrieb gewöhnen muß.

Die prinzipielle Überlegung hierzu wird von Fricke u.a. z.B. wie folgt formuliert:

"Arbeitsprozesse, für die es keine getrennten Ausbildungsinstitutionen gibt, sondern in denen während der Tätigkeit die notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten ständig von Berufserfahrenen weitergegeben werden, sind durch die Übertragbarkeit der Qualifikationen von Position zu Position in der hierarchischen Organisation gekennzeichnet. Jede höhere Position verlangt die Befähigungen aller darunterliegenden Positionen und zeichnet sich dann nur durch einen bestimmten Zuwachs an neuen Befähigungen für zusätzliche Aufgaben im Arbeitsprozeß aus. Mit der arbeitsteiligen horizontalen und vertikalen Differenzierung der Arbeitsorganisation, der Spezialisierung von Tätigkeiten und Ausbildungen für Tätigkeiten wird dieser kontinuierliche Prozeß von Qualifikationszuwachs in Verbindung mit positionalem Aufstieg durchbrochen. Tätigkeiten und entsprechende Ausbildungen werden fachlich und positional etwa in gleicher Weise differenziert wie Produktionsprozesse in Teilprozesse zerlegt werden, um zu höherer Rationalität und Effektivität zu gelangen. Im arbeitsteiligen kooperativen Arbeitsprozeß genügt die Kenntnis der übrigen Tätigkeiten, ohne daß sie von allen am Arbeitsprozeß Beteiligten oder vom Vorgesetzten beherrscht werden müssen" (Fricke u.a. 1976, S. 277).

Mit Offenheit könnte man in diesem Kontext vom **Übergang in eine "aufgaben-diskontinuierliche" Status-Organisation** sprechen (Offe 1970, S. 24).

Eine **zweite Antwort** lautet: Da die Statthalter-Rolle des Meisters selbst als Ideologie ausgedient hat, der Meister also nicht mehr die (relativ) un-

begrenzte Entscheidungsgewalt über zentrale Dimensionen der Regelung des Lohnarbeitsverhältnisses - von der Einstellung über die Entlohnung bis zur Entlassung der Arbeiter - besitzt, ist er mehr und mehr auf **indirekten Einfluß** angewiesen. Diese Form der Machtausübung - nach Crozier und Friedberg müßte durchaus immer noch von "Machtausübung" gesprochen werden - hängt natürlich weniger von der hierarchischen, militärähnlichen Befehlsgewalt ab, sondern - neben den offiziellen Dienstwegen und Regelungen - wesentlich auch von subtileren Verfahren und Methoden, die man vielleicht nicht zu Unrecht mit den Begriffen "Menschenführung", "Psychologie" usw. etikettieren kann.<sup>39</sup> Die Einpassung auch des Meisters in ein System von Regeln und Normen, das den Zugriff und die Verfügung über Arbeitskraft im Produktionsprozeß begrenzt und reguliert und gerade dadurch Integration und Konsens befördert bzw. erleichtert, erfordert vom Meister eine intelligente, situations- und möglicherweise sogar personenspezifische Anwendung und Auslegung dieser Normen, die weder als stur-bürokratisch und noch weniger als willkürlich erscheinen darf. Dies kann man durchaus als neue Akzentuierung der Meisterrolle begreifen, mit der erst das Problem des angemessenen und gerechten Ver-

---

39 Runde 30 Jahre nach der Studie "Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern" spricht Weltz von der "innerbetrieblichen Handlungskonstellation" als der - neben der "gesamtbetrieblichen Interessenlage" - zentralen Determinante, die den Charakter und die Richtung des Rationalisierungsprozesses bestimme:

"Diese innerbetriebliche Handlungskonstellation sehen wir konstituiert durch ein komplexes Ineinanderverwirken unterschiedlicher Einflußgrößen:

(a) die formale Kompetenzzuweisung, durch die Aufgabe, Zuständigkeit und Weisungsbefugnisse sozusagen offiziell ausgewiesen werden;

(b) die realen Einflußmöglichkeiten, die den Inhabern von Positionen offenstehen und die nicht immer aus den offiziellen Kompetenzverteilungen ablesbar sind. Sie können von persönlichen Faktoren, wie beispielsweise dem individuellen **Verhandlungs- und Durchsetzungsgeschick**, von der zur Verfügung stehenden **Hausmacht**, die historisch zusammengekommen sein mag, oder auch von den Widerständen und Hilfestellungen, die jeweils aktiviert werden können, abhängen;

(c) den Interessen der einzelnen betrieblichen Akteure. Dabei handelt es sich einerseits um Interessen, die der Positionsinhaber qua seiner betrieblichen Stellung verfolgen mag, andererseits erfahren diese eine gleichsam personenbezogene Brechung durch die **persönlichen Zielvorstellungen**, Karriereambitionen, das jeweilige Funktions- und Selbstverständnis etc. Diese Interessenprägung wird unterschiedlich sein, je nach der spezifischen betrieblichen Problemstellung" (Weltz 1986, S. 151 f.; Hervorh. JF).

haltens den Arbeitern gegenüber stärker ins Bewußtsein der beteiligten betrieblichen Akteure tritt.

Eine **dritte Antwort** findet sich in ausgeführter Form vor allem bei Springer: Man müsse von unterschiedlichen Betriebsgrößen, unterschiedlich variierenden Markt- und Kundenanforderungen, unterschiedlichen Mechanisierungsgraden, unterschiedlichen Weisen der organisatorischen Strukturierung der Arbeit und Arbeitsteilung, aber eben auch von unterschiedlichen Niveaus der Qualifikation der Arbeiter sowie von verschiedenen hohen Ansprüchen an die Handlungsautonomie im Produktionsprozeß ausgehen. Je nach Konstellation dieser Bedingungen, die sich in den beiden Variablen Determinierung (bzw. Beherrschung) und Autonomie bündeln ließen, variierten die jeweils passenden Meistertypen. Der Typus des sogenannten "Menschenführers und Psychologen", der eine Politik der menschlichen Beziehungen pflegt, existiere - wenn überhaupt - daher nur in bestimmten Sektoren industrieller Arbeit, laut Springer in hochdeterminierten Prozeßindustrien, in denen wenig qualifizierte Arbeiter tätig sind.

(3) Aber was bei aller notwendigen Differenzierung und Relativierung dennoch schlechterdings kaum zu bestreiten sein dürfte, das sind die Tendenzen der Verlagerung von Kompetenzen und Aufgaben auf Stäbe oder höhere hierarchische Ebenen (Zentralisierung), die Mechanisierung von Funktionen, aber auch die Erhöhung der Virtuosität und der eigenständigen Fachkompetenz der Arbeiter. (Die letztgenannte Tendenz sollte dabei nicht so sehr im anspruchsvollen Sinne hochqualifizierter Facharbeit oder (Re-)Professionalisierung begriffen werden, sondern bescheidener als profunde Detailkenntnis und habitualisierte Geschicklichkeit.) Alles dies bewirkt, wenn nicht eine vollständige Entfunktionalisierung - dies wäre die pessimistische Deutungsvariante -, so doch mindestens eine merkliche Funktions- und Bedeutungsminderung des Meisters, die nur schwerlich mit der optimistischen Interpretation und Prognose zu vereinbaren ist, seine technisch-fachlichen Basiskompetenzen würden immer wichtiger. Solche bei den SOFI-Autoren und bei Springer anklingenden Töne könnten vielleicht nur fromme Wünsche bleiben, müssen wenigstens mit Skepsis betrachtet werden - jedenfalls so lange man sich auf die Analyse des Funktionswandels des Meisters im Gefolge traditioneller Rationalisierung beschränkt.

(4) An dieser Stelle sei ein **Vorgriff** auf die Thematik des Teils D gestattet. Was dem Meister sein Comeback beschern soll, ist bei Mickler z.B. charakteristischerweise gerade eine Entwicklung, die ebensogut seine Erosion vorbereiten könnte: die Anforderung nämlich, daß mehr und mehr nicht fachspezifisch ausgebildete Arbeiter eingewiesen und angelehrt werden müssen. Zwar vermag das Fehlen des qualifizierten Metallfacharbeiter-Nachwuchses im Maschinenbau und der ersatzweise Rückgriff auf anders oder gar nicht weiter vorqualifizierte Arbeitskräfte dem Meister hier zeitweise den Rücken stärken. A la longue aber untergräbt eine solche Entwicklung zugleich die **Reproduktion des Meister-Nachwuchses**. Hieran wird deutlich, daß die bloß "arbeitsoziologische" Perspektive des Funktionswandels des Meisters im Gefolge technisch-organisatorischer Innovationen zu kurz greift.

Dies leitet über zu einem letzten (Kritik-)Punkt, der sich vor allem auf die Ausführungen bei Wetzl und zum Teil auch bei Landwehrmann bezieht.

### **5.2.3 Innerbetriebliche Strukturen und außerbetriebliche Anforderungen**

Die Unzulänglichkeit einer engen arbeitsoziologischen Betrachtungsweise, mit der man sich auf innerbetriebliche Strukturen beschränken zu können glaubt, demonstriert in anschaulicher Weise Wetzl. Zwar ist hervorzuheben, daß er seine - falsche - Abstraktion selbst kenntlich macht und kritisch reflektiert, die Problematik allerdings bleibt. Was, so muß man sich fragen, ist mit einer Analyseperspektive gewonnen, die die Umweltbedingungen und außerhalb des Betriebs generierte Anpassungserfordernisse letztlich nur als "irrationale Einflüsse" auf die an und für sich schön übersichtlich gestaltbaren innerbetrieblichen Strukturen behandelt? (Vgl. zu dieser Kritik auch Fricke 1975, S. 74 f.) In den Analysen der SOFI-Autoren werden demgegenüber unterschiedliche Marktanforderungen, denen sich Maschinenbaubetriebe ausgesetzt sehen, zu konstituierenden Merkmalen unterschiedlicher Betriebstypen (vgl. z.B.: den Programmfertiger oder den Einzelfertiger). Die Betriebe müssen mit den Kontingenzen der Absatz- und Beschaffungsmärkte sowie mit anderen gesellschaftlichen Einflüssen leben und fertig werden, sie können sie nicht in selbstherrlicher Autonomie ignorieren. Eine angemessene industrieso-



ziologische Analyseperspektive muß diesem Umstand auch methodisch Rechnung tragen.

Diese bei Weltz vorfindliche und anhand seiner Untersuchung leicht deutlich zu machende Problematik verweist auf eine auch politisch höchst brisante Kontroverse, die sich um die Frage dreht, ob die "**Ratio der Produktion**" (die Produktionslogik bei Weltz oder die Ratio der technischen Anlage bei Popitz u.a. 1964) sich gegen die "**Irrationalität**" bzw. die "**Anarchie**" des Marktes ausspielen läßt.

Wehrsig (1986) konstatiert als Folge der für moderne industrielle Produktion charakteristischen hohen Prozeßintegration und gesteigerten Flexibilitätsanforderungen innerbetrieblich vor allem einen größeren Koordinationsbedarf (Wehrsig 1986, S. 95). Wenn "Prozeßintegration und Flexibilität zugleich realisiert werden sollen" (ebd., S. 97), so werde eine strikte hierarchische Organisationsform, die auf der Differenz von Disposition und Ausführung beruht, immer riskanter, weil sie notwendige Informationsprozesse inklusive der erforderlichen Rückkoppelungsschleifen behindere (vgl. ebd., S. 98 f.).

Es scheint, als seien es gerade die "irrationalen" Momente, die in modernen kapitalistischen Gesellschaften, auf **naturwüchsige** Weise allerdings, die Herstellung transparenter, den Erfordernissen der Produktionslogik Rechnung tragender Strukturen konterkarieren. Damit nicht genug: Manske, Wobbe-Ohlenburg und Springer weisen ja mit aller Deutlichkeit darauf hin, daß die Implementation neuer Technologien zur Fertigungssteuerung nicht bloß einen schlichten Prozeß der Rationalisierung darstellt, sondern die Tendenz zunehmender Beherrschung auch der subjektiven Momente des Produktionsprozesses in sich birgt. So gesehen, verhindern gerade die von Weltz als "irrational" gebrandmarkten Einflüsse die totale Unterwerfung der lebendigen Arbeit unter das Kommando eines im tayloristischen Gewande daherkommenden Kapitals.<sup>40</sup>

---

40 Die immanente Logik dieser Argumentation sollte allerdings nicht überdehnt werden: An die Stelle der Hoffnung auf die emanzipatorischen Potentiale des technischen Fortschritts sollte nun nicht das unkritische Lob turbulenter und immer weniger unter Kontrolle zu haltender Märkte als Stimulatoren von Flexibilität, Qualifizierung und Autonomie treten.

Von der Entstehung komplexerer Koordinationserfordernisse in den Betrieben (vgl. Wehrsig) bleiben die Meister selbstverständlich nicht unberührt. Die Meister als diejenigen, die an der Schnittstelle von Planung/Disposition und Ausführung agieren, könnten im Zuge einer solchen Entwicklung durchaus Kompetenzen zurückgewinnen, insbesondere solche der Steuerung und Leitung. Ob und inwieweit dies in der Tat der Fall ist und welche - destabilisierenden - Tendenzen dem entgegenwirken, wird im folgenden Teil C behandelt.

Generell wird in den älteren Arbeiten ja das Problem der zunehmenden Bürokratisierung, der zunehmenden Inflexibilität und die Gefahr der Erstarrung betrieblicher Strukturen unterschätzt - was verständlich sein mag angesichts einer Phase realer industrieller Entwicklung und wirtschaftlicher Expansion, die ihre Produktivitätsgewinne wesentlich aus der Technisierung und Formalisierung organisatorischer Abläufe schöpfte. Die von Weltz aufgeworfene Problematik der Rigidität hierarchischer Strukturen, das Beharren auf und das Festhalten an diesen Organisationsformen stellt sich nun 20 Jahre später in neuer Form, aber in strukturell ähnlicher Weise: als Problem der organisatorischen Anpassung, der Organisationsentwicklung angesichts veränderter "Außenbedingungen". Und die Weltzsche Hoffnung bzw. der Optimismus der älteren Industriesoziologie, zunehmende Starrheiten würden von gleichfalls weiterentwickelten technisch-organisatorischen Mitteln und Instrumenten zur Flexibilisierung quasi automatisch kompensiert oder sogar überkompensiert, verliert sich. Damit aber verändert sich nicht nur die Bedeutung der lebendigen Arbeit im Produktionsprozeß allgemein, sondern es verändern sich auch die Rahmenbedingungen und Determinanten der Meisterfunktion.



## Teil C

# Funktions- und Machtverlust des Meisters auch als Resultat neuer Formen der Rationalisierung?



## Einleitung

Einleitend sei zunächst kurz die Problemstellung des Teils C dargelegt; im Anschluß daran werden Gliederung und Aufbau dieses Teils skizziert.

(1) Die generelle Frage nach Erosionstendenzen, die den Arbeitskrafttypus Meister ereilen, stellt sich zwar weiterhin - und wie im Teil B - vor dem Hintergrund und als Folge betrieblicher Rationalisierungsprozesse; diese Rationalisierung hat hier aber gegenüber der im Teil B behandelten einen deutlich veränderten Charakter. Betriebliche Rationalisierungsmaßnahmen, wie sie von Weltz, Landwehrmann, Wiedemann und zum Teil auch noch von Manske, Mickler, Wobbe-Ohlenburg sowie von Springer mit Blick auf die Folgen für den Meister beschrieben wurden, konnten pauschal unter den Begriff "**tayloristische**" **Tradition** subsumiert werden. Die hier behandelte Form der betrieblichen Rationalisierung kann ebenso pauschal als **tendenzielle Abkehr von dieser Tradition** charakterisiert werden.

Die Problematik des Zusammenhangs zwischen Rationalisierung, Funktionswandel des Meisters und der Veränderung betrieblicher Herrschaftsformen stellt sich je nach Art, Charakter und Richtung betrieblicher Rationalisierungsprozesse in sehr verschiedener Weise dar.

(2) Rationalisierungsprozesse, die in der **Tradition des Taylorismus** stehen, bewirken vor allem eine verstärkte arbeitsorganisatorische Trennung von Planung und Ausführung, und sie tendieren dazu, die Kontrolle über die ausführende Arbeit zu perfektionieren. Die Leitlinie der immer weitergehenden Teilung der Arbeit, die beständige und forcierte Differenzierung von Aufgabenbündeln in sinnarme und öde Detailfunktionen betrifft auch die Meister - und zwar in doppelter Hinsicht: Einerseits "profitieren" die Meister von der Entleerung der Tätigkeiten der ihnen unterstellten Arbeiter; dies insofern, als auf diese Weise ihre überlegene Stellung bestärkt wird. Zudem verbindet sich mit den Tendenzen verstärkter Differenzierung und Hierarchisierung eine Vermehrung der Positionen für Meister, Vorarbeiter, Kolonnenführer u.ä. (vgl. Bechtle, Lutz 1989, S. 40 ff.). Gerade in früheren Phasen der Industrialisierung steigt zunächst die Zahl der Aufsichtspersonen immens (vgl. Lappe 1987, S. 238). Andererseits aber wird das Prinzip der fortschreitenden Funktionsteilung mehr

und mehr auch auf ihren Aufgabenbereich übertragen und führt hier ebenfalls zur Entleerung, zur "Entfunktionalisierung", wie die besonders skeptischen Industriesoziologen sagen. Das Funktionsmeisterprinzip (d.h. die Aufteilung der Gesamtmenge der traditionellen Meisterfunktionen auf mehrere Personen) und die Vervielfältigung von Stabsaufgaben sowie die organisatorische Differenzierung betrieblicher Subeinheiten weisen in diese Richtung. Gehen diese vorwiegend arbeitsorganisatorisch ausgerichteten betrieblichen Rationalisierungsprozesse nun noch einher mit erhöhter Mechanisierung und verstärktem Technikeinsatz, werden also Funktionen menschlicher Arbeit auf Maschinen und Anlagen übertragen, so - und dies hat sich im Teil B einmal mehr, ein anderes Mal weniger drastisch gezeigt - verlieren die Meister einen Teil ihrer Funktionen bzw. büßen an autonomer Entscheidungsbefugnis ein, was die Verfügung über den Einsatz der unterstellten Arbeiter und die sachlichen Elemente der Produktion angeht. In besonders deutlicher Weise ist dies als Folge des Einsatzes von Organisationstechnologie erkennbar geworden; hier ist das höhere betriebliche Management ja ausdrücklich angetreten, das "Chaos der Meisterwirtschaft" zu beseitigen. Die Folgen für den Meister können (und werden) allerdings auch bei zunehmender Mechanisierung ambivalent sein: So betonen z.B. Mickler und Springer die höhere Verantwortung für eine komplizierter und störungsanfälliger gewordene Technik, die gestiegenen Anforderungen an Fachwissen und die Notwendigkeit des Erwerbs spezieller technischer Kenntnisse, ohne die der Meister nur noch schwerlich auskommt.

Aber wie sieht die **Bilanz** aus? Meines Erachtens ist der Trend dennoch recht eindeutig: Ob nun von **Entfunktionalisierung und Entmachtung** die Rede ist oder - vorsichtiger - von **Funktionswandel** und von der **Verwandlung von autonom gestaltbarer Ausübung von Macht in indirekten Einfluß**: der Verlust von ehemals der Meisterposition zugehörigen Aufgaben und Kompetenzen ist unverkennbar. Als eine wichtige Folge dieser Entwicklung stellt sich ein **Formwandel betrieblicher Herrschaft** ein, mit dem **personale Macht** oder - wie Edwards sagt - die "persönliche Note" **zurückgedrängt** wird. An die Stelle personell vermittelter Autorität und Herrschaft tritt zunehmend technisch und organisatorisch, sachlich und unpersönlich vermittelte. Damit verstärken sich die Momente von Transparenz und Kalkulierbarkeit; der sogenannte Transformationsprozeß von Arbeitskraft in Arbeit legt etwas von seinem unmittelbar spürbaren Zwangscharakter und von seinen "despotischen" Zügen ab und wandelt sich in ei-

nen mehr geordneten und geregelten Ablauf, in dem die Verfügung über Arbeitskraft im Produktionsprozeß in konturierte und vorgezeichnete Bahnen gelenkt wird. Mit der Begrenzung und Beschneidung des autonom auszufüllenden Raumes der Entscheidungen und der Art und Weise der Herrschaftsausübung entfallen oder mindern sich die Risiken des Machtmißbrauchs und - wie man immer wieder gehört hat - der Meisterwillkür. Damit mindern sich oder entfallen auch die **betrieblichen Risiken**, die mit der Sichtbarkeit und Fühlbarkeit von Herrschaft heraufbeschworen werden könnten. Der Betrieb wird vielmehr zum modernen Industriebetrieb und erscheint mehr und mehr als rationale Veranstaltung. Dem allgemeinen Charakter des Lohnarbeitsverhältnisses entsprechend wird Herrschaft im unmittelbaren Produktionsprozeß in unpersönliche und sachlich vermittelte verwandelt. Die Frage allerdings, inwieweit die Einengung dieses Spielraums der Machtausübung auf der Seite der Meister zugleich auch eine **Beschränkung des Verhandlungsspielraums der Arbeiter** einschließt, wird von den Autoren der im Teil B behandelten Studien in aller Regel gar nicht erst gestellt. Die Begrenzung von persönlich vermittelter Macht erscheint als fortschrittliche und emanzipatorische Angelegenheit unmittelbar evident.

(3) Seit Anfang/Mitte der 70er Jahre etwa rücken nun verstärkt sogenannte **neue Formen der betrieblichen Rationalisierung** ins Blickfeld der bundesdeutschen Industriesoziologie. Auch wenn die verschiedenen Experimente mit neuen Arbeitsformen in ihrer Reichweite nicht überschätzt werden sollten (vgl. z.B. Altmann u.a. 1982), so bleibt doch als durchgängiges Charakteristikum die **tendenzielle Rücknahme tayloristischer Rationalisierungsziele**, also ein Prinzipienwechsel hinsichtlich der Organisation von industrieller Arbeit.

Diese Einschätzung ist nicht ganz unumstritten und wird hier daher auch bewußt vorsichtig formuliert. Dennoch und bei aller gebotenen Vorsicht: Interpretationen, in denen neue Arbeitsformen pauschal als "Vollendung des Taylorismus" etikettiert werden, stehen dieser Einordnung betrieblicher Rationalisierungsmaßnahmen in "traditionelle" und "neue" natürlich diametral entgegen.<sup>1</sup> Die Entstehung und Entwicklung solcher neuer Ar-

---

1 Solche und ähnliche Vorstellungen werden z.B. von Chave (1984) oder von Schmiede und Greiff (1985) vertreten. Zur Kritik: z.B. Hartmann (1985); Fischer, Minssen (1987).



beitsformen ist zunächst selbstverständlich in dem Sinn eine reale, als weithin erkennbar solche neuen Strukturen in den Betrieben ausprobiert, publik gemacht werden und Nachahmer finden. Sie ist aber zu einem Teil zugleich Resultat eines sich in diesem Zusammenhang aufdrängenden **Perspektivwechsels der Industriosozologie**.

Daß eine solche These vom Formwandel der Rationalisierung prinzipiell umstritten sein kann, hat zwei Gründe:

- Als generelle Aussage zum Wandel der Industriearbeit ist sie unhaltbar; neue Formen der Rationalisierung finden sich keineswegs in allen Branchen und Betrieben gleichermaßen. Einem hierauf aufbauenden Zweifel kann vorbehaltlos zugestimmt werden, ohne daß damit von der Einschätzung abgewichen werden muß, daß solche neuen Tendenzen evident sind.
- Sofern der Zweifel indes auf einer theoretischen Konzeption zur Problematik kapitalistischer Rationalisierung fußt, nach der eben diese kapitalistische Rationalisierung im großen und ganzen immer in der Form tayloristischer Maßnahmen erfolgt (an dieser Stelle immer wieder gern zitiert: Mendner 1975), ist einzuwenden, daß sich die sogenannten Verwertungsimperative eben nicht in einheitliche Prinzipien der Arbeitsgestaltung umsetzen (vgl. z.B. die Kritik von Fricke (1975) an Kern und Schumann, Baethge u.a.).

Der oben angesprochene Perspektivwechsel der Industriosozologie, der - so die Vermutung - ihre Wahrnehmungs- und Analysepotentiale erhöht hat, wird von Braczyk u.a. wie folgt charakterisiert: "Rationalisierung wird in der neuen Forschung zunehmend als vor allem sozial-prozessual hochkomplexer Vorgang begriffen. Vorstellungen über einen gleichsam linear verlaufenden Rationalisierungsprozeß gehören der Vergangenheit an" (Braczyk u.a. 1982, S. 28). **Politik** als eine dritte analytische Ebene neben Technik und Organisation habe einen mittlerweile festen Platz in der industriosozologischen Rationalisierungsforschung erhalten und Entstehung, Verlauf und Folgen von Rationalisierungsprozessen würden zunehmend auf diesen drei Ebenen (Technisierung, Organisierung, Politik) entfaltet. "Verstärkt werden materiale Interessen als konstitutive Bedingungen des Rationalisierungsprozesses verstanden, die diesen teils steuernd, teils modifizierend beeinflussen. In der Politik-Dimension erschließt Indu-

strisozioologie gegenwärtig eine Öffnungsklausel für den systematischen Einbezug von - letzten Endes - Wertstandpunkten, die sich ... in Systemen des Interessenaustrags als politische Interessen Geltung verschaffen und inhaltlich zentral auf Prozesse der Technisierung und Organisierung orientiert sind. Technisierung und Organisierung, selbst in Wechselbeziehung zueinander stehend, geraten unter je eigentümliche Spannung zu einer in Anschlag gebrachten Politisierung des Rationalisierungsgeschehens" (ebd., S. 32). Neben den realen Entwicklungen ist es also auch diese veränderte Perspektive der Industriesozioologie, unter der bestimmte Entwicklungen neu entdeckt werden.

(4) Es werden nun die **Grenzen der Automatisierbarkeit** betrieblicher Prozesse (vgl. z.B. Brödner 1985) und die Grenzen der Arbeitsteilung (vgl. z.B. Kern, Schumann 1984b) entdeckt, und es entbrennt eine heißblütig und manchmal auch mit nicht ganz verständlicher Aufgeregtheit geführte Diskussion um die Reintegration von Funktionen, um Reprofessionalisierung, um die Zurücknahme überzogener Arbeitsteilung, ja sogar vom Verzicht auf immer aufwendigere Automatisierung zugunsten der Reaktivierung der Potenzen lebendiger Arbeit ist die Rede. Für die hier interessierende Fragestellung nach der Zukunft des Meisters kann, soll und muß auch nicht auf die umfangreiche, mittlerweile komplette Bibliotheken umfassende Literatur über die "Humanisierung der Arbeit", über "neue Produktionskonzepte" und "neue, nicht- oder post-tayloristische Arbeitsformen" eingegangen werden. Für die industriesozioologische Debatte über den Meister und seine Rolle im betrieblichen Gefüge von Arbeits- und Sozialbeziehungen entsteht mit diesen neuen Formen der betrieblichen Rationalisierung jedenfalls auch eine **neue Problemstellung**.

Wenn es zutreffend ist, daß sowohl der Trend der Verlagerung von Funktionen in technische Systeme wie der zunehmender Differenzierung der innerbetrieblichen Arbeitsteilung gestoppt, umgedreht, gebrochen oder wenigstens gebremst wird, so entfallen - oder werden in ihrer Bedeutung reduziert - zentrale Verursachungsmechanismen der Entfunktionalisierung des Meisters. Der Meister im auf neue Weise reorganisierten Industriebetrieb könnte also von den Tendenzen profitieren, die eine **Reduktion der Trennung von Planung und Ausführung** - in klassischen Termini: von Hand- und Kopfarbeit - bewirken. Denn wird die Seite der ausführenden Arbeit gegenüber der der Planung, Vorbereitung und übergeordneten Steuerung gestärkt, so könnte generell "die Werkstatt" eine Aufwertung

erfahren und der Meister an der Schnittstelle von Planung und Ausführung ebenso. So gesehen, stehen die **Chancen für den Meister**, wieder etwas vom alten Glanz seiner traditionellen Rolle zurückzuerobern, vielleicht nicht einmal schlecht.

Ist damit also jene Entwicklung aufgehalten oder sogar umgekehrt, die dazu geführt hat, daß dem Meister mehr und mehr Aufgaben und Funktionen, Entscheidungskompetenzen, Macht und Einfluß entzogen worden sind? Mitnichten. Denn im Maße, wie Partikel (oder auch mehr) seines Funktionsbereichs im Zuge dieser neuen Entwicklung **an die ihm unterstellten Arbeiter** (zurück-)fallen bzw. an diese delegiert oder übergeben werden, entleert sich ja wiederum sein Raum "freier und autonomer" Entscheidungs- und Anweisungsbefugnis. Thematisiert wird diese Problematik, weil hier in diesem Punkt leicht und deutlich erkennbar, zumeist im Kontext der Neu- oder Umverteilung sogenannter dispositiver Befugnisse bzw. Aufgaben (z.B. Arbeitsverteilung, Umsetzung von Arbeitskräften von einem Arbeitsplatz auf einen anderen). Gegen die Vermutung, der Meister könnte im Gefolge neuer Rationalisierungsbestrebungen seine betriebliche Position wieder aufbessern, spricht schon, daß die entsprechenden Bemühungen in erster Linie auf die Aktivierung der Potenzen der "unmittelbaren Produzenten" gerichtet sind und nicht so sehr auf die der Meister.

Der skeptischen Einschätzung könnte entgegengehalten werden, daß auch andere Vorstellungen realisierbar wären: Im Verlauf solcher Restrukturierung der betrieblichen Organisation könnten die jeweils nächsthöheren Ebenen oder auch die angelagerten und beigeordneten Stäbe Funktionen und Kompetenzen an die jeweils darunterliegende Ebene abtreten und so unter anderem auch die Entscheidungsspielräume der Meister wieder öffnen und erweitern. Wie weit die Bereitschaft der Betroffenen dazu vorhanden ist und welcher Mittel die Durchsetzung einer derartigen Strategie bedarf, kann nicht pauschal angegeben werden. Ins Auge fällt aber sofort die Problematik, daß Reorganisationen und Neuschneidungen von Aufgabenbereichen die Gefahr der Ablehnung und des Widerstands bei denen heraufbeschwören, die etwas zu verlieren haben, dessen Kompensation durch Zugewinne auf einem anderen Feld höchst ungewiß ist. Was der eine abgibt und verliert, gewinnt der andere - diese Sichtweise entspricht der "Theorie vom Kuchen", der nur verschieden aufgeteilt, nicht aber ver-

größert werden kann. Aber auch diese "**Kuchen-Theorie**" hat längst ihre Kritiker gefunden, und deren Argumente sind so schlecht nicht.

Die m.E. überzeugendsten Argumente in dieser Hinsicht heben ab auf die Effekte komplexer und anspruchsvoller werdender technisch-organisatorischer Systeme und auf die Wirkungen erhöhter, im allgemeinen absatzmarktinduzierter Flexibilität der Produktion. Auf diese Weise nämlich erhöht sich **insgesamt** der betrieblich zu erbringende Aufwand für Planung, Koordination und Steuerung, so daß - um wieder das o.a. Bild aufzunehmen - der "Kuchen" eben doch größer wird bzw. größer werden kann.

Vermutlich schwerer nachzuweisen ist die Zugkraft eines weiteren Arguments, das sich auf die positiven Effekte einigermaßen harmonisch verlaufender Kooperation im Unterschied zur "antagonistisch" strukturierten bezieht. Unterstellt man, daß erstarrte hierarchische Systeme, hochgradig vereinseitigte Tätigkeiten und nur in strikt und restriktiv geregelten Bahnen zugelassene Kommunikationsströme Kooperation erschweren, Zusatzarbeit erfordern und immer wieder Nachbesserungen und kompensierende bzw. korrigierende Eingriffe ernötigen, so läßt sich nicht schlankweg von der Hand weisen, daß ein Mehr an "beruflicher Autonomie" (Fricke u.a. 1976, S. 11) allen Beteiligten und auch dem Betrieb als Ganzem zugute kommen kann. Diese Perspektive, die als Hoffnung der frühen Jahre der "Humanisierung des Arbeitslebens" auch manch einen Industriesozologen umtrieb, scheint allerdings zu schön, um wahr zu sein. Schlägt man doch - wie weiland das tapfere Schneiderlein - mehrere Fliegen mit einer Klappe, ein Verfahren, das nicht zu Unrecht Anlaß zu Mißtrauen und Skepsis gibt: Man steigert die berufliche Autonomie aller Betroffenen, Arbeiter, Meister, usw., ihre Zufriedenheit und Arbeitsmotivation obendrein, reduziert die durch hierarchische Arbeitsteilung bedingten Belastungen und Reibungsverluste und erhöht ganz nebenbei<sup>2</sup> noch die Produktivität und Intensität der Arbeit sowie die Qualität des Outputs. Derlei übertriebene Hoffnungen muß man indes nicht teilen, um die Plausibilität des Arguments in Rechnung zu stellen.

---

2 "Insofern kommt der Forderung nach Erhaltung oder Steigerung der Effizienz von Arbeitsprozessen durch arbeitsorganisatorische Veränderungen der Charakter einer ohne größere Schwierigkeiten erfüllbaren Nebenbedingung zu" (Fricke 1975, S. 214).

(5) Was bedeuten derartige Entwicklungen nun für den Meister? Die Annahme, die hier in dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, lautet salopp gesprochen: **Der Meister gerät nun noch mehr zwischen die Fronten, sein Platz zwischen den Stühlen wird immer unkomfortabler.** "Die Meister ... sehen eine Institutionalisierung der Arbeitermitbestimmung als weitere Gefährdung ihrer eigenen Position an, die gleichsam 'von unten her' erfolgt und die die ohnehin wahrnehmbaren Bedrohungen 'von oben' durch Rationalisierung und Zentralisierung ergänzt" (Schlottmann u.a. o.J., S. 215).

Die durch neue Rationalisierungsmuster veränderte betriebliche Situation stellt sich für ihn zunehmend in der Weise dar, daß er seine Stellung nur zu behaupten vermag, wenn es ihm entweder gelingt, Funktionen aus höheren hierarchischen Etagen oder aus Stäben an sich zu ziehen, oder wenn er verhindern kann, daß er die ihm noch verbliebenen Kompetenzen an seine "Untergebenen" abtreten muß. Nicht nur die Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, wie sie für das "tayloristische Modell" der Rationalisierung typisch ist, unterminiert seine Stellung und setzt den Arbeitskrafttypus Meister einem Prozeß der Erosion aus, sondern auch die mit den neuen Arbeitsformen und neuen betrieblichen Rationalisierungsstrategien verbundene Dezentralisierung.

Der Tendenz der Entmachtung des Meisters korrespondiert hier aber nicht ein Prozeß der Versachlichung von Herrschaft, sondern der - um es mit einem großen Wort zu sagen - "Demokratisierung". **Selbststeuerung und Eigenkontrolle** der ausführend Arbeitenden treten tendenziell an die Stelle von Fremdsteuerung und Fremdkontrolle etwa durch den Meister. Daß damit die Internalisierung des Zwangscharakters der Lohnarbeit einhergehen mag, müßte den Meister vielleicht nicht weiter stören, wenn ihm nicht damit zugleich der Boden seiner ehemals funktionsreichen und machtvollen Existenz noch weiter unter den Füßen weggezogen würde. Soweit die Problemstellung und erste Hypothesen.

(6) Wie oben angekündigt, soll in diesen, den Teil C einleitenden Bemerkungen noch kurz auf die **Gliederung und den Aufbau** des Folgenden eingegangen werden.

Zur Beantwortung der Frage, inwieweit ein Funktions- und Machtverlust des Meisters auch das Resultat neuer Formen der Rationalisierung ist, las-

sen sich zunächst die im Teil B gewonnenen Erkenntnisse nutzen. Diese Erkenntnisse besagen, daß als Determinanten der Meisterfunktion nicht nur Technik (bzw. der Mechanisierungsgrad) und Arbeitsorganisation zu gelten haben, sondern daß der kapitalistische Industriebetrieb als soziales System austarierter Autonomiebestrebungen verschiedener Akteure aufgefaßt werden muß und daß betriebliche Rationalisierung daher selbst als sozialer Prozeß von Auseinandersetzungen um den Erhalt oder die Ausweitung von Spielräumen der Autonomie zu konzipieren ist.

In dieser Perspektive verwundert es nicht, daß die neuere industriesoziologische Thematisierung der Meisterproblematik im Kontext der Diskussion um die Gestaltbarkeit sowie um die Möglichkeiten und Alternativen der technisch-organisatorischen Strukturierung von Produktionsprozessen erfolgt. Denn unmittelbar verbunden mit der Frage, ob neue Arbeitsformen existenz- und konkurrenzfähig sind und ob neue Produktionskonzepte wirklich Chancen haben, ist ja die verstärkte Befassung mit den variablen, offenen und gestaltbaren Elementen der industriellen Arbeit. Angeknüpft werden kann dabei sowohl an die schon früh von Lutz (1969) ins Spiel gebrachte These über die arbeitsorganisatorischen Alternativen bei der Zuordnung von Aufgaben zu Tätigkeiten als auch an die Idee der Beeinflußbarkeit der Rationalisierungsziele durch betriebliche Akteure. Ausgerüstet mit diesen beiden "Theoremen" macht sich die Industriesoziologie nun zu einer neuen Expedition auf. Die neu eröffneten Fragestellungen betreffen insbesondere die Bedingungen und Voraussetzungen sowie die Möglichkeiten und Grenzen der sogenannten humanen, sozialverträglichen Gestaltung von Technik, Arbeitsorganisation und Arbeit.

Und hier scheiden sich auch sogleich die Geister. In stark vereinfachter Weise lassen sich m.E. **zwei Positionen** ausmachen. Diese zwei Positionen strukturieren zugleich den Aufbau der folgenden Darstellung.

(a) Das vor allem von W. Fricke in die Debatte gebrachte Konzept einer "dynamisch orientierten Industriesoziologie" (1975, S. 18) begnügt sich nicht mit den Erkenntnissen, daß arbeitsorganisatorische Spielräume existieren und daß in Rationalisierungsprozesse unterschiedliche Interessen eingehen, sondern mit ihm wird zugleich die Gestaltbarkeit von Arbeitsprozessen in der Zielperspektive einer "Erhöhung der beruflichen Autonomie" (ebd., S. 27) verkündet. Diese Variante industriesoziologischer (Aktions-) Forschung verspricht sogar, selbst einen Beitrag zu leisten zur

Realisierung von Arbeitsbedingungen, die den Interessen und Vorstellungen der Beschäftigten entsprechen (vgl. Fricke, Wiedenhofer 1985, S. 16).

Das Charakteristische dieser und ähnlicher Auffassungen liegt m.E. in ihrem manchmal unverblühten, manchmal verklausulierten **Voluntarismus**. Aus dem Nachweis, daß Spielräume der Arbeitsgestaltung existieren und daß auch Beschäftigteninteressen in der einen oder anderen Weise immer in die Ergebnisse von Rationalisierungsprozessen einfließen, wird mutig gefolgert, daß somit auch eine autonome soziale Gestaltung industrieller Produktionsprozesse in der Marschrichtung "mehr berufliche Autonomie für die Beschäftigten!" möglich sei.

Für den Arbeitskrafttypus Meister impliziert das Konzept Chancen und Risiken. Zunächst umgreift die Vorstellung ja durchaus die (Wieder-) Ausweitung autonomer Entscheidungs- und Handlungsspielräume auch für ihn. So weit, so gut. Allerdings liegen in der Idee von der Steigerung beruflicher Autonomie für alle Beschäftigten zugleich auch Risiken, die ihn unruhig machen müßten: Im Maße nämlich, wie diese Ausweitung von Kompetenzen und Handlungsspielräumen ein Nullsummenspiel zwischen Arbeitern und ihren unmittelbaren Vorgesetzten wird, sieht es für die einen oder die anderen schon weniger gut aus. Nicht zufällig dreht sich daher die folgende Darstellung zentral um die Frage **Nullsummenspiel oder "Nichtnullsummenspiel"** (Fricke). Darüber hinaus steht das Konzept natürlich unter dem generellen Vorbehalt, ob und inwieweit denn die Neuverteilung von Kompetenzen als Folge autonomer sozialer Aktivität denkbar ist.

(b) Die zweite Position, die hier skizziert werden soll, kann auch als Kritik der ersten formuliert werden: Die Durchsetzung einer Perspektive der Umverteilung von Entscheidungsmacht ist deshalb einem hohen Scheiternsrisiko ausgesetzt, weil sie die Wirkungskraft "autonomer sozialer Gestaltung" (Fricke 1975, S. 48) überschätzt. Denn die "blanke" Umverteilung von Aufgaben, die immer auch Machtpotentiale umschließen, kann nicht funktionieren, wenn mit ihr nicht **zugleich betriebliche Probleme bearbeitet** bzw. einer Lösung nähergebracht werden. Die Hoffnung darauf, daß im Interesse aller Beteiligten im Betrieb sich neue Arbeits- und Entscheidungsstrukturen implementieren ließen, die die - im übrigen allzu selbstverständlich unterstellten - Interessen der Beschäftigten an möglichst hoher Handlungsautonomie im Arbeitsprozeß befriedigten, kann

sonst schnell enttäuscht werden. Abgelöst nämlich von betrieblichen Produktivitäts- oder Flexibilitätsinteressen - so die hier etwas holzschnittartig zugespitzte Gegenargumentation - lassen sich solche wohlmeinenden und ja durchaus sympathischen Zielsetzungen kaum umsetzen. Erst in der **Vermittlung** derartiger Autonomieinteressen **mit betrieblichen Erfordernissen**, die mehr sind als Management-Sonntagsreden über neue Unternehmenskultur, läßt sich in einer realistischen Perspektive über Reprofessionalisierung und berufliche Autonomie, über die Lockerung von Hierarchien, über Demokratisierung der Entscheidungsfindung und Partizipation reden.

Gerichtet und orientiert auf die Frage, was neue Arbeits- und Entscheidungsstrukturen für die Funktion und die Machtposition des Meisters im Industriebetrieb bedeuten, wird im folgenden auf mehrere Studien eingegangen:

Im Kapitel 1 stehen solche Arbeiten im Vordergrund, die eher der ersten Position zuzurechnen sind und die Perspektiven des Meisters relativ unabhängig von veränderten betrieblichen Anforderungen thematisieren. Es handelt sich dabei um:

- W. Fricke: Arbeitsorganisation und Qualifikation (1975); E. Fricke u.a.: Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau (1976); W. Fricke; H. Wiedenhofer: Beteiligung im Industriebetrieb - Probleme des mittleren Managements (1985), im Unterkapitel 1.1;
- H. Bargmann: Innovationshemmnis Industriemeister? (1984), im Unterkapitel 1.2.

Diese Arbeiten zeichnet aus, daß sie unter der Zielstellung "durch mehr Beteiligung zu höherer beruflicher Autonomie" Veränderungen der Kompetenzumverteilung und in diesem Zusammenhang Veränderungen der Meisterfunktion untersucht haben.

Den Inhalt des Kapitels 2 bildet eine empirische Fallstudie über Arbeitsstrukturierung und den Wandel unterer Führungsfunktionen in Betrieben der Bekleidungsindustrie. Anders als in den Kapiteln zuvor handelt es sich



hier um Primär-Empirie.<sup>3</sup> Hier wird vor allem zwei Aspekten Rechnung getragen, die zum Teil schon in der bisherigen Darstellung zunehmende Aufmerksamkeit beanspruchen konnten: Insbesondere absatzmarktinduzierte Flexibilitätserfordernisse nötigen die Betriebe, ihre Arbeits- und Entscheidungsstrukturen zu reformieren; diese Anpassungserfordernisse lösen innerbetrieblich Flexibilitätsschübe aus und bewirken Änderungen der Arbeitsorganisation, d.h. der Arbeitsteilung (Aufgaben, Funktionen, Tätigkeiten und Kooperationsformen) und der Verteilung von Kompetenzen (Hierarchiestrukturen, Entscheidungsinstanzen und -prozesse). In diesem Kontext, also erst und vor allem **im Kontext der Produktionsflexibilisierung** verändern sich auch die Funktionen der "Meister" - die hier übrigens üblicherweise "Gruppenleiter" oder allgemeiner "untere Führungskräfte" genannt werden. Rechnung getragen wird zweitens der Erkenntnis, daß Rationalisierung ein **sozialer Prozeß** ist, in dem auch die betroffenen und beteiligten Meister ihren Part spielen: Ihre Hoffnungen und Befürchtungen begründen fördernde oder hemmende Haltungen und Handlungen den betrieblichen Innovationen gegenüber. Selbst ihr Widerstand gegen Erosionstendenzen, die ihre Funktion und ihren Status auszehren, bildet schließlich ein wesentliches Moment bei der Stabilisierung ihrer betrieblichen Position.

---

3 Bezug genommen wird dabei auf Ergebnisse aus einem Begleitforschungsprojekt zur "Humanisierung des Arbeitslebens": Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 39 (1983); Betriebliche Humanisierungsforschung in der Bekleidungsindustrie, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 88 (1987).

# 1. Die Neuverteilung von Meister-Kompetenzen im Zuge der Humanisierung der Arbeit und die Folgen der Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen für den Meister

In diesem Kapitel 1 soll der Frage nachgegangen werden, in welcher Richtung der Funktionswandel des Meisters verläuft bzw. verlaufen kann, wenn neue Formen der Rationalisierung zur Geltung kommen. Hier werden insbesondere solche Konzepte, Ideen und Ergebnisse der Gestaltung von Arbeits- und Kompetenzverteilungsstrukturen behandelt, die weitgehend unabhängig von technisch-organisatorischen Veränderungen zur Bewältigung betrieblicher Problemlagen in Angriff genommen werden bzw. werden sollen. Die Neuverteilung von Kompetenzen und die Reorganisation von Entscheidungsstrukturen werden thematisiert **im Kontext von Konzepten der humanen und stärkere Beteiligung der Beschäftigten implizierenden Gestaltung der Arbeit**. Dies unterscheidet auch das Kapitel 1 von Kapitel 2; denn im letztgenannten Kapitel erfolgt die Thematisierung explizit im Rahmen einer Interpretation, die neue Formen der - sozialen - Rationalisierung relativ eng an betriebliche Erfordernisse der Produktionsflexibilisierung bindet.

Hier wird vor allem auf zwei Forschungs- und Argumentationsstränge eingegangen:

- Zunächst auf das Konzept der "Arbeitnehmer-Beteiligung", wie es von Fricke u.a. im Rahmen des Plädoyers für eine "dynamisch orientierte Industriesoziologie" entwickelt worden ist. Berufliche Autonomie der Beschäftigten gilt in diesem Konzept als das Ziel von Gestaltungsaktivitäten; Beteiligung wird als Mittel und Ausdruck der auf dieses Ziel hin ausgerichteten Anstrengungen angesehen. Im Vordergrund des Interesses steht die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen einer Gestaltung von Meisterfunktionen, bei der zwischen den Interessen der Meister und denen anderer betrieblicher Akteure vermittelt wird.

- Zweitens wird eingegangen auf Ergebnisse und Schlußfolgerungen eines "Beteiligungs-Projekts", das sich die "Förderung der Steuerungspotentiale von Industriearbeitern" zum Ziel gesetzt hat (Girschner-Woldt u.a. 1986). Dies geschieht vor allem deshalb, weil eine Schlußfolgerung dieser Untersuchung lautet, der Industriemeister sei nun einmal ein "Innovationshemmnis" (Bargmann 1984, S. 45), der Bestrebungen zur Mitbestimmung am Arbeitsplatz nichts als Steine in den Weg legt. Nimmt man diese These ernst, so erhält man zwar einerseits - zunächst - eine glanzvolle Bestätigung der Annahme, daß die Aktivitäten der Beschäftigten - hier der Widerstand der Meister - betriebliche Strukturen beeinflussen und im gegebenen Fall spezifische Positionen stabilisieren; ob aber andererseits das innovationshemmende Verhalten der Meister ihre Stellung im Industriebetrieb wirklich dauerhaft stabilisieren kann, darf vielleicht auch bezweifelt werden.

## **1.1 Humanisierung der Arbeit und berufliche Autonomie - Zur Gestaltbarkeit der Funktionen des mittleren technischen Managements**

(1) Im Umkreis einer umfangreichen empirischen Untersuchung über die "Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau" sind Mitte der 70er Jahre verschiedene Arbeiten zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation und Qualifikation entstanden, unter anderem zwei Texte, auf die hier näher eingegangen werden soll:

1. W. Fricke: Arbeitsorganisation und Qualifikation - Ein industriesoziologischer Beitrag zur Humanisierung der Arbeit (1975);

2. E. Fricke; W. Fricke; G. Portmann; W. Schmidt; M. Schönwälder: Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau - Eine empirische Untersuchung zum Zusammenhang von Arbeitsorganisation, Qualifikation und Tätigkeit technischer Angestellter in Untertage-Betrieben des Steinkohlenbergbaus (1976).

(2) Von besonderem Interesse für die hier behandelten Fragestellungen sind diese Studien nicht nur, weil in ihnen die Tätigkeiten, Funktionsprofile und Qualifikationen von Steigern, den - wenn man so sagen darf, ohne

die Berufsehre der Betroffenen zu verletzen - "Meistern im Bergbau",<sup>4</sup> dargestellt werden. Daß hier auf die Ergebnisse und Thesen der sogenannten "Steigerstudie" Bezug genommen wird, hat in erster Linie darin seinen Grund, daß Fricke u.a. explizit die Möglichkeiten einer autonomen sozialen Gestaltbarkeit der Funktionen des mittleren Managements auszuloten versprechen. Mit dem analytischen Ansatz der Studie bzw. mit dem Konzept einer "dynamisch orientierten Industriosozologie"<sup>5</sup> verbinden die Autoren den Anspruch, Wege einer alternativen, nichttayloristischen Gestaltung von Arbeitsprozessen aufzuzeigen, die den Beschäftigten mehr Handlungsautonomie im Arbeitsprozeß und generell mehr berufliche Autonomie ermöglichen sollen.

Es werden dabei zwei Elemente aus der industriosozologischen Diskussion aufgegriffen und in spezifischer Weise miteinander verknüpft: einmal im Anschluß vor allem an Lutz (1969) die These von den Spielräumen der Arbeitsorganisation und zum zweiten die These von der Beeinflußbarkeit der Rationalisierung durch betriebliche Akteure. W. Fricke wendet sich in seiner Nachzeichnung und kritischen Kommentierung der bundesdeut-

- 
- 4 Befragt und bei ihrer Tätigkeit begleitend beobachtet worden sind: Schichtsteiger, Reviersteiger, Fahrsteiger, Obersteiger und Betriebsführer, also Technische Angestellte verschiedener hierarchischer Niveaus. Die Vergleichbarkeit mit Meisterpositionen in anderen Industriezweigen kann cum grano salis für die Schicht-, Revier- und vielleicht auch Fahrsteiger behauptet werden, während Obersteiger und Betriebsführer im allgemeinen oberhalb des Meisterniveaus angesiedelt sind.
  - 5 Zur näheren Bestimmung dessen, was eine dynamisch orientierte Industriosozologie ausmacht, äußert sich W. Fricke wie folgt: "Teilt man ... die Ansicht, daß heute auf der Tagesordnung industriosozologischer Forschung und Theoriebildung steht, Möglichkeiten der Veränderung industrieller Arbeit in Richtung humaner - d.h. Emanzipation und individuelle Entfaltung ermöglichender - Arbeitsformen zu identifizieren, so ergibt sich daraus die Konsequenz, einen analytischen Ansatz zu formulieren, der die strukturellen Bedingungen der Industriearbeit (vor allem Technik und Arbeitsorganisation) dynamisch, d.h. als Veränderungen prinzipiell zugänglich, definiert. Dazu gehört auch ein Arbeitsbegriff, der nicht die aktive Anpassung an die Leistungsansprüche der Technik und der Kooperation im Prozeß der Auseinandersetzung mit ihnen hervorkehrt, sondern die Chance der Entfaltung individueller Qualifikationen an die Einflußnahme auf arbeitsorganisatorisch und technisch vermittelte Abgrenzung von Arbeitsaufgaben und Kooperation bindet" (W. Fricke 1975, S. 60).

schen Industriosozologie<sup>6</sup> ganz ausdrücklich gegen alle Spielarten einer von ihm "statisch" genannten Industriosozologie (vgl. W. Fricke 1975, S. 18), seien diese Ansätze nun eher dem "technologischen Determinismus" zuzurechnen oder eher einem Determinismus verpflichtet, der sich gesellschaftstheoretisch-kritisch gibt. Weder determiniere die Technik die Tätigkeiten, noch lasse die Logik der Kapitalverwertung immer nur jeweils eine profitable arbeitsorganisatorische Lösung zu (vgl. ebd., S. 124).<sup>7</sup> Qualifikationen werden demgegenüber von Fricke u.a. als Handlungspotentiale bestimmt; weder Qualifikationen noch Arbeitsaufgaben seien als feste, gegebene Größen anzusehen (vgl. E. Fricke u.a. 1976, S. 8). Da eine **dynamische Beziehung zwischen Qualifikation und Arbeitsaufgabe** bestehe, müsse der Arbeitsprozeß definiert werden als "Prozeß der Anwendung und Erhaltung von Qualifikationen mit dem Ziel der Bewältigung von Arbeitsaufgaben, die zugleich mit ihrer Bewältigung zumindest potentiell ebenfalls modifiziert werden" (W. Fricke 1975, S. 141). Die Möglichkeit einer solchen Einflußnahme hänge dabei entscheidend von den arbeitsorganisatorischen Bedingungen ab: Hoch taylorisierte, inhaltsleere und stereotype Arbeitsformen böten weniger bis gar keine Entfaltungs- und Lernchancen, Arbeitsaufgaben wie die der Steiger aber durchaus. Zwar müsse in einer langfristigen Perspektive selbstverständlich anerkannt werden, daß mit der Mechanisierung von Produktionsprozessen der Umfang menschlicher Arbeitsaufgaben abnimmt, wie diese verbleibenden Aufgaben aber zu Tätigkeiten strukturiert werden, das sei eine offene Frage.

(3) Damit ist in groben Zügen der Ausgangspunkt der Steigerstudie charakterisiert. Wenn der Funktionswandel des Meisters - oder hier des Steigers - also keineswegs mit eherner Notwendigkeit in einer bestimmten Richtung verlaufen muß, sondern in verschiedener Weise gemodelt werden kann, dann ist zunächst ja ganz **offen, ob** der Zug in Richtung "**Erosion**" oder in Richtung "**Stabilisierung**" fährt. Da die Autoren den Entfaltungsmöglichkeiten von Qualifikationen und den Chancen von Hand-

---

6 Vgl. dort das Kapitel "3. Der Zusammenhang zwischen technischem und organisatorischem Wandel in empirischen Untersuchungen der Industriosozologie seit 1945" (W. Fricke 1975, S. 51 ff.).

7 "Die betriebliche Arbeitsorganisation und die Art der Verwendung technischer Anlagen und Verfahren erscheinen damit als Resultat sozialer Auseinandersetzungen im Betrieb, und mit einem solchen Untersuchungsansatz wird es möglich, empirisch zu überprüfen, was die These von der Dominanz des Verwertungsinteresses konkret bedeutet" (W. Fricke 1975, S. 17).

lungsautonomie nachspüren wollen, sind also insbesondere Aufschlüsse zu erwarten über die **Chancen einer (Re-)Stabilisierung der Steigerfunktionen**. Für diesen Kontext sind m.E. zwei Ergebnisse - oder besser: Thesen - zentral, auf die im folgenden eingegangen wird. Diese Thesen betreffen:

- erstens die "illegale" Aneignung von Kompetenzen als Ausdruck innovatorischen Handelns der Steiger (vgl. ebd., S. 199) und
- zweitens die Erhöhung der Arbeitsautonomie, bei der alle Vorgesetzten insofern "im gleichen Boot" säßen, als die Ausweitung von Handlungsspielräumen "kein Nullsummenspiel" sei, sondern allen zugute komme (vgl. ebd., S. 176).

### 1.1.1 Die "illegale" Aneignung von Kompetenzen

Die Ausgangshypothese der dynamisch orientierten Industriesoziologen, daß der Arbeitsprozeß ein Prozeß sei, in dem nicht nur Qualifikationen angewendet und entfaltet werden, um Arbeitsaufgaben zu bewältigen, sondern daß bei dieser Bewältigung die Arbeitsaufgaben selber modifiziert würden,<sup>8</sup> bestätigt sich zwar, aber auf eine doch etwas überraschende Weise.

---

8 "Die Annahme, die Veränderung arbeitsorganisatorischer Elemente (Arbeitsteilung, Organisation von Entscheidung und Kooperation) erfolge im Arbeitsprozeß durch die Arbeitenden, basiert übrigens auf der Hypothese, daß die Gestaltung der betrieblichen Arbeitsorganisation nicht ein einmaliger Akt der Fixierung organisatorischer Strukturen und Regeln ist. Es wird vielmehr angenommen, daß die betriebliche Arbeitsorganisation und ihre Elemente durch die Anwendung der sie konstituierenden Regeln nicht nur ins Leben treten und die Arbeitsprozesse strukturieren, sondern daß sie zugleich mit ihrer Aktualisierung im Arbeitshandeln modifizierenden Einflüssen unterliegen. Dabei ist der modifizierende Einfluß auf die Regelungen betrieblicher Arbeitsorganisation *ceteris paribus* (vor allem bei gleichartigem qualifikatorischen Potential der Arbeitenden) um so stärker, je größere Abweichungen und Widersprüche zwischen Arbeitsaufgabe und arbeitsorganisatorischer Strukturierung des Arbeitsprozesses auftreten. Mit dem Auftreten derartiger Widersprüche neigt das Arbeitshandeln tendenziell dazu, von den arbeitsorganisatorischen Regelungen und Handlungsanweisungen abzuweichen, sie zu modifizieren und damit auf lange Sicht neue arbeitsorganisatorische Strukturen zu entwickeln" (W. Fricke 1975, S. 144).

(1) Zunächst wird als Ergebnis der Untersuchungen festgehalten, daß trotz homogener technischer Ausstattung zum Teil erhebliche Unterschiede der betrieblichen Arbeitsorganisation und ihrer Elemente (Arbeitsteilung, Kooperation, Entscheidungsprozeß) existieren, was als "Beleg für das Vorhandensein von Möglichkeiten autonomer sozialer Gestaltung der Arbeit" (ebd., S. 207) angesehen wird. Leider müsse man aber eingestehen, daß der Versuch, solche Formen der autonomen sozialen Gestaltung der Arbeit und ihre organisatorischen Bedingungen zu erheben und zu analysieren, nur zum Teil gelungen sei. "Das liegt zum einen daran, daß das analytische Instrumentarium, das erforderlich ist, um den dynamischen Zusammenhang von Qualifikation, Arbeitsorganisation und Tätigkeit im Arbeitsprozeß zu analysieren, für die Steigerstudie noch nicht vollständig entwickelt werden konnte und - soweit vorhanden - erstmals eingesetzt wurde. Der entscheidende Grund ist aber darin zu sehen, daß die Möglichkeiten innovatorischen Handelns im Bergbau insgesamt gering sind und z.Zt. erst auf wenigen Zechen vorliegen. Soweit arbeitsorganisatorische Alternativen überhaupt durchgesetzt werden konnten, ist das bisher nur unter dem funktionalen Gesichtspunkt besserer Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgabe erfolgt. Das Sample der Steigeruntersuchung enthält jedenfalls kein einziges Beispiel innovatorischen Handelns, das an beruflicher Autonomie als einem autonomen sozialen Ziel orientiert gewesen wäre" (ebd., S. 207).

Nun, den Skeptiker wird das nicht weiter überraschen. Überraschend erscheint eher die Wendung, die die dynamische Beziehung zwischen Qualifikation und Arbeitsaufgabe nimmt: Die Impulse zur Realisierung arbeitsorganisatorischer Neuerungen seien immer dann am stärksten gewesen, wenn Widersprüche auftraten zwischen den Anforderungen einer Arbeitsaufgabe und den organisatorisch geregelten Bedingungen (Verteilung von Kompetenzen, Zentralisierung von Entscheidungsbefugnissen, Regeln hierarchischer Kooperation), unter denen die Tätigkeit konkret auszuführen war; innovatorische Impulse hätten also vor allem unter Bedingungen beobachtet werden können, die entweder die Erfüllung der gestellten Arbeitsaufgabe erschwerten oder die Anwendung vorhandener Qualifikationen behinderten (vgl. ebd., S. 21 f., auch S. 142, 144). Die begleitenden Beobachtungen hätten außerdem gezeigt, "daß die vorhandenen Entscheidungskompetenzen zur Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgabe nicht immer ausreichen und daß die Angestellten sie sich in Notfällen **illegal**

**und in Form abweichenden Verhaltens aneignen"** (ebd., S. 199; Hervorh. JF).

Die Ergebnisse der Steigerstudie zeigten demnach zweierlei:

- Die für ihre Tätigkeit eigentlich benötigten Handlungsspielräume und Entscheidungskompetenzen stehen den Steigern nicht immer zur Verfügung (vgl. E. Fricke u.a. 1976, S. 10).
- Als Leiter und Organisatoren der Produktionsprozesse geraten sie daher bei der Formulierung und Durchsetzung von Problemlösungsstrategien in vielfältige Konflikte mit den geltenden arbeitsorganisatorischen Strukturen. "Unzweckmäßige Aufteilung von Arbeitsaufgaben zwischen den verschiedenen Positionen, unzureichende Entscheidungskompetenzen, ein häufig zu beschränkter Handlungsspielraum und die Verpflichtung zu hierarchischer Kooperation auch im Arbeitsprozeß führen häufig zu Erschwernissen, Behinderungen und Verzögerungen bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Derartige Widersprüche zwischen Arbeitsaufgabe und organisatorischen Bedingungen der Tätigkeit ... sind einer der wichtigsten Faktoren, die das innovatorische Potential der Angestellten mobilisieren und Energien zur Einflußnahme auf die arbeitsorganisatorische Verfassung der Produktionsprozesse freisetzen" (W. Fricke 1975, S. 145).

Ihr innovatives Potential entfalten die Steiger demnach vorzugsweise gerade dann, "wenn die Diskrepanz zwischen der Arbeitsaufgabe und den arbeitsorganisatorischen Bedingungen, unter denen sie zu bewältigen ist, zu groß wird" (ebd., S. 169), also genau genommen vor allem in dem Moment, wo sie ihre Kompetenzen überschreiten und "illegal", aber durchaus funktional im Interesse der kontinuierlichen Produktion agieren.

(2) Damit ist zugleich die etwas ernüchternde Erkenntnis gewonnen, "daß die technischen Angestellten bei ihren Initiativen zur Modifikation arbeitsorganisatorischer Regelungen keine autonomen sozialen Zielsetzungen im Sinne beruflicher Autonomie verfolgen. Die beobachteten arbeitsorganisatorischen Innovationen sind ohne Ausnahme unter funktionalen Gesichtspunkten in Angriff genommen und durchgesetzt worden. Ihr Ziel war es, die organisatorischen Bedingungen zur Bewältigung der gestellten Arbeitsaufgaben zu verbessern und zu diesem Zweck die betriebliche Ar-



beitsteilung, die Entscheidungsstrukturen oder die Kooperationsformen zu modifizieren" (ebd.). Dieses für die Autoren vermutlich reichlich unbefriedigende Ergebnis wird in erster Linie auf die "gegenwärtige arbeitsorganisatorische Verfassung" (ebd., S. 207) und auf einen Mangel an innovatorischen Qualifikationen bei den Steigern zurückgeführt. Da die Autoren offenbar aus den betrieblichen Erfordernissen resultierende Veränderungsimpulse nicht zu erkennen vermögen, ruhen ihre Hoffnungen auf "autonomen Entwicklungen im Ausbildungssystem": Die Realisierung autonomer sozialer Zielsetzungen könne angesichts der generell ungünstigen Bedingungen für innovatorische Initiativen erst dann erwartet werden, "wenn wirklich von autonomen Entwicklungen im Ausbildungssystem gesprochen werden kann" (ebd., S. 169, vgl. auch S. 207).

### 1.1.2 Mehr Autonomie für alle!?

Will man nicht nur das etwas befremdliche Resümee ziehen, daß die Stabilisierung der Meister- oder hier der Steiger-Position davon abhängt, ob es den Inhabern dieser Positionen gelingt, sich gleichsam "illegal", entgegen den Vorschriften und betrieblichen Regeln, ihre Handlungsspielräume zu sichern, so muß man sich natürlich fragen, ob nicht sinnvollerweise die derzeit bestehenden und offiziell gültigen arbeitsorganisatorischen Bedingungen, Vorschriften und Regeln geändert werden können. Wenn das Ergebnis der Untersuchung, die Entscheidungsspielräume der Steiger seien merklich zu knapp bemessen,<sup>9</sup> zutreffend ist, liegt ja nichts näher, als eine Ausweitung dieser Kompetenzen einzuklagen. Eben dies tun auch Fricke u.a. Eingebettet in einen ausführlichen Katalog, in dem die Anforderungen an eine humane Arbeit definiert werden, wird die **Forderung nach einer Neuverteilung von dispositiven Funktionen und Entscheidungskompetenzen** erhoben.

Zunächst heißt es, daß eine Humanisierung der Arbeit im Sinne stärkerer beruflicher Autonomie im Arbeitsprozeß nicht ohne die Aufhebung der

---

9 "Die Organisation der betrieblichen Entscheidungsprozesse, die Verteilung der Arbeitsaufgaben auf die verschiedenen Positionen und die Regelungen der Kooperationsform enthalten teilweise Beschränkungen des Handlungsspielraums der technischen Angestellten, die die angemessene Bewältigung von Arbeitsaufgaben und die dazu erforderliche Entfaltung von Qualifikationen im Arbeitsprozeß häufig erschweren" (W. Fricke 1975, S. 142).

hierarchischen Trennung von Entscheiden, Planen, Kontrollieren einerseits und ausführenden Tätigkeiten andererseits möglich sei. Ziel müsse zumindest die Reduktion der Trennung von Denken und Ausführen in der Arbeit sein. "Die Auffassung, die negativen Folgen dieses Prinzips tayloristischer Arbeitsorganisation (monotone Arbeiten, soziale Isolierung im Arbeitsprozeß, Unterforderung und Beschränkung der Möglichkeiten zur Anwendung und Entfaltung von Qualifikationen im Arbeitsprozeß) könnten 'durch eine gezielte Neuverteilung der Arbeitsaufgaben gleicher hierarchischer Ebene, also ohne Veränderung der hierarchischen Kompetenzen, zumindest partiell gemildert werden', ist irrig" (ebd., S. 213).<sup>10</sup> Und weiter wird daraus gefolgert: "Die Arbeitsautonomie der technischen Angestellten im Steinkohlenbergbau läßt sich ebenso wie die von Fließbandarbeitern nur auf die Weise steigern, daß eine **Neuverteilung nicht ausführender Arbeitsinhalte zu ihren Gunsten** erfolgt" (ebd., S. 211; Hervorh. JF).

Nun bleibt natürlich die Frage, wie diese Neuverteilung ins Werk zu setzen ist, wer der interessierte Träger dieser Aktivitäten sein könnte und wer womöglich zu solchen Ideen eher auf Distanz geht. Zu dem "Wie" heißt es pauschal, daß die Realisierung beruflicher Autonomie im Arbeitsprozeß nur das Werk der Arbeitenden selbst, hier also der Steiger, sein könne (vgl. ebd., S. 227); zu bedenken gegeben wird allerdings, daß es wahrscheinlich gewisser Initialzündungen von außen, etwa durch dynamisch orientierte Industriosozologen, bedürfe. Bemerkenswert ist aber in erster Linie die weitere Argumentation, die sich auf die Interessenten und Begünstigten bezieht: Hierzu heißt es, "daß die Erweiterung des Handlungsspielraums einer Gruppe von Beschäftigten im Arbeitsprozeß durch Reorganisation der hierarchischen Arbeitsteilung nicht unbedingt zur Einschränkung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums einer anderen, hierarchisch höheren Gruppe führen muß. Die Steigerstudie hat im Gegenteil gezeigt, daß ein positiver Zusammenhang zwischen steigender Ar-

---

10 Im Grunde sind die Ansprüche noch um einiges höher: Es gehe um die Teilnahme der Arbeitenden am betrieblichen Entscheidungsprozeß, d.h. um die Kombination von Humanisierung und Demokratisierung der Arbeit (vgl. W. Fricke 1975, S. 235). Strategien der autonomen sozialen Gestaltung der Arbeit seien letztlich nur dann als erfolgreich anzusehen, wenn sie einer dreifachen Zielsetzung genügen: "Wenn sie dazu beitragen, die Arbeitsautonomie zu steigern, die hierarchische Arbeitsteilung zu reduzieren und die Teilnahme der Arbeitenden an betrieblichen Entscheidungen zu verbessern" (ebd., S. 237).

beitsautonomie von Revier- und Betriebsleitungen besteht, daß also der in einem bestimmten Arbeitsprozeß verfügbare **Handlungsspielraum keine gegebene Größe** ist, der **wie ein Kuchen** unter den im Arbeitsprozeß Kooperierenden aufgeteilt wird, so daß der Anteil der einen Gruppe nur auf Kosten des Anteils anderer erhöht werden könnte. Es scheint vielmehr so zu sein, daß die in einem Arbeitsprozeß insgesamt realisierte Arbeitsautonomie eine Funktion der Arbeitsautonomie aller in diesem Prozeß Beschäftigten ist. Infolgedessen läßt sich der Handlungsspielraum von Vorgesetzten auch nicht durch die Reduktion der Arbeitsautonomie Untergebener erweitern" (ebd., S. 212; Hervorh. JF).

Und der Leser erlebt im Anschluß daran eine spezifische Neuauflage der Geschichte von denen, die alle im selben Boot sitzen: "Die Beziehungen zwischen arbeitsorganisatorischer Regelung der Kooperationsbeziehungen und Arbeitsautonomie sind also komplexer, als daß man sich den verfügbaren Handlungsspielraum oder die Arbeitsautonomie als einen Kuchen gleichbleibender Größe vorstellen könnte, der je nach arbeitsorganisatorischer Verfassung nur auf verschiedene Weise zwischen den Partnern des betrieblichen Kooperationsprozesses aufgeteilt würde. Vielmehr sind je nach der praktizierten arbeitsorganisatorischen Lösung **alle** Beteiligten von der Einschränkung des Handlungsspielraums bzw. seiner Erweiterung im Arbeitsprozeß betroffen. Daher sitzen die Angestellten des mittleren technischen Managements unabhängig von ihrem hierarchischen Rang auch in dieser Beziehung **alle im gleichen Boot**" (ebd., S. 176; Hervorh. JF).

### **1.1.3 Umverteilung von Kompetenzen und Widerstand - Kritische Anmerkungen**

Man wird nicht bestreiten können, daß die in den Texten beschriebenen "dominanten Betriebsleitungen" sich um allerlei Dinge kümmern (müssen bzw. wollen), die getrost als "Routinekram" an untere Etagen der Hierarchie abgegeben werden könnten, und daß die höheren Führungskräfte sich damit unnötig belasten. Und man wird auch nicht in Abrede stellen können, daß die Schicht- oder Reviersteiger sich praktischerweise nicht bei jeder Kleinigkeit, die zu entscheiden ist, erst rückversichern müssen. Kurz: Es gibt "Irrationalitäten" der Kompetenzzuweisung und Entscheidungs-

findung, die blockierend und tendenziell kontraproduktiv wirken.<sup>11</sup> Und daß die Steiger sich mehr Informationen, Mitwirkungsrechte usw. wünschen, ist auch nicht verwunderlich. Wenig glaubhaft ist allerdings die Mär vom gleichen Boot, in dem alle sitzen.

Dadurch, daß die Autoren sich auf die Steiger eigentlich nur einlassen, weil sie einen konkreten Anwendungsfall für die These von der Gestaltbarkeit arbeitsorganisatorischer Strukturen benötigen, gerät ihnen aus dem Blick, daß diese Gestaltung in Richtung auf mehr berufliche Autonomie im Arbeitsprozeß, einmal ernst genommen und umgesetzt, sofort auf **Widerstände angrenzender Arbeitskräftegruppen** stoßen muß; ja selbst innerhalb der untersuchten hierarchischen Strukturen im Mittelfeld des technischen Managements hätten sie eigentlich solche Phänomene leicht finden müssen. Aus dem berechtigten Eindruck, daß unter bestimmten, kleinlich gehandhabten Kompetenzstrukturen und Regeln mehr oder weniger alle zu leiden haben, kann ja nicht unmittelbar auf die Gemeinsamkeit der Interessen an der Veränderung dieser Situation in eine bestimmte, einheitliche Richtung geschlossen werden. Die Problematik und Widersprüchlichkeit wird mit der "Anti-Kuchen-Theorie" vielmehr zugedeckt. Vor dem Hintergrund der eigentlichen Intentionen der Autoren mag dies verständlich sein, für die hier aufgeworfene Fragestellung nach der Entwicklungsrichtung der Meister- bzw. Steigerfunktion sind die Untersuchungsergebnisse und die an sie anschließenden Folgerungen jedoch problematisch.

Die Möglichkeiten und Realisierungschancen einer Neuverteilung von Kompetenzen sind sehr wahrscheinlich um so geringer, je mehr solche Maßnahmen den Charakter einer autonomen Aktion haben, einer Aktion,

---

11 Das gilt insbesondere für den Fall der dominanten Betriebsleitung: "Im Modell dominanter Betriebsleitungen neigen die Betriebsleitungen ... dazu, mit punktuellen Eingriffen und Detailanweisungen in die Leitung der Reviere einzugreifen. Sie tun es vor allem in Problemsituationen und zum zweiten wohl auch unter dem Zwang, die Einhaltung des täglich zu erbringenden Fördersolls, für das sie den Werksleitungen gegenüber verantwortlich sind, zu kontrollieren und durchzusetzen" (E. Fricke u.a. 1976, S. 173). Die Betriebsführer griffen mit Detailanweisungen direkt in die Leitung der Abbaureviere ein; ihre Eingriffe betrafen praktisch sämtliche Gegenstände der Tätigkeit der revierleitenden Steiger von der Materialversorgung und Personaleinteilung über die günstigsten Methoden der Einhaltung des Leistungssolls bis hin zu Strategien der Problemlösung in konkreten Situationen (vgl. ebd., S. 174 ff.).

die nur um ihrer selbst willen bzw. wegen der Erhöhung der beruflichen Entfaltungs- und Handlungsspielräume der Beschäftigten geschieht (bzw. geschehen soll). Sicherlich ist in den vorliegenden Fällen eine begrenzte Umverteilung von Entscheidungsrechten auch im betrieblichen Interesse angezeigt. Der "Kuchen" der Autonomiespielräume dürfte zwar noch etwas formbar - teigförmig gewissermaßen - sein, aber ohne Not werden jene Betroffenen, deren Kompetenzen begrenzt werden müßten, darin nicht voller Begeisterung einwilligen. Diese Umverteilung soll ja einen Prozeß in Gang setzen, der die jeweils "Schwächeren", mit weniger Machtpotentialen ausgestatteten Positionen, **zu Lasten der "Stärkeren"** begünstigt; es ist also eine Entwicklung intendiert, die **konträr zur gegebenen Machtverteilung** verläuft. Auch in den Fällen, wo die Inhaber der machtvolleren Funktionen sich entlastende Effekte für ihre Arbeit erwarten können, bedeutet diese Entwicklung doch eine Begrenzung ihrer Handlungsspielräume. Die Erfahrung lehrt, daß dies zumindest zunächst so empfunden wird. Wenn denn nun ein solcher Prozeß in Gang gesetzt wird, so müßte er von oben nach unten erfolgen und es steht zu erwarten, daß er nach unten hin immer schwieriger wird, weil solche Begrenzungen immer mehr auf Positionen treffen, die ohnehin nur noch in bescheidenster Weise über Machtmittel verfügen. Eine solche Entwicklung aber - so die hier präferierte **Gegenthese** - kann **kaum ohne den Druck äußerer Verhältnisse**, z.B. absatzmarktinduzierter Flexibilitätsanforderungen, als bloße innerorganisatorische Maßnahme erfolgen, die vorzugsweise der Entfaltung beruflicher Autonomie dienen soll.

Skepsis scheint daher auch angebracht gegenüber der von Fricke u.a. vorgeschlagenen Lösung, alle betroffenen Beschäftigtengruppen in den Beteiligungsprozeß einzubeziehen, wovon nun die Rede sein soll.

#### **1.1.4 Beteiligung auch für das untere und mittlere Management - die Lösung?**

(1) Den Ausgangspunkt für Überlegungen zur Beteiligung auch des unteren und mittleren Managements bilden die folgenden Erfahrungen: Die Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen ist von Fricke u.a. in dem zu industriesoziologischer Berühmtheit gelangten "Peiner-Modell" erprobt worden. Mit der Einrichtung von Projekt- bzw. Beteiligungsgruppen wurde ein Instrument geschaffen, mit dem

die Arbeiter Einfluß auf die Gestaltung ihrer Arbeitsplätze, den Arbeitsablauf und die Arbeitsumgebung nehmen können. Charakteristisch für diese Projektgruppen war, daß sie in einer Art "Schutzzone" (Fricke, Wiedenhofer 1985, S. 12) agieren sollten, was vor allem hieß, daß ihre unmittelbaren Vorgesetzten (Meister, Ingenieure) nicht an den Sitzungen dieser Gruppen teilnehmen durften. "Die Ausschaltung der betrieblichen Vorgesetzten und Experten aus der Diskussion und Zusammenarbeit mit den Arbeitern zu Beginn des Prozesses hatte zur Folge, daß die Ingenieure und betrieblichen Vorgesetzten ... die Lösungsansätze und geplanten Vorhaben nicht kannten, an denen die Belegschaft ... auf Seminaren und in Arbeitsgruppen arbeiteten. Entsprechend heftig war der Widerstand einiger Experten und besonders der zuständigen betrieblichen Vorgesetzten, als die ersten Gestaltungsvorschläge der Belegschaft fertig ausgearbeitet vorlagen und realisiert werden sollten" (ebd., S. 12 f.). Der **"Widerstand des mittleren Managements"** erwies sich somit als **"beachtliches Umsetzungshindernis"** (ebd., S. 13; Hervorh. JF). Diese Problematik bildete den Ausgangspunkt eines weiteren Aktionsforschungsprojekts, auf deren Ergebnisse hier nun Bezug genommen werden soll.<sup>12</sup>

Diese Ausgangsproblematik stellt sich zugleich als eine wichtige Erfahrung des Peiner Modellversuchs dar: Es ist eben offenbar nicht ohne weiteres möglich, Kompetenzen zugunsten der "schwächeren Seite", hier also der Arbeiter, einfach umzuverteilen. Die Angehörigen des mittleren Managements "fürchten einen Funktionsverlust und die Konkurrenz der Arbeitnehmer auf dem Feld betrieblicher Innovation" (ebd., S. 15). Man hätte erkennen müssen, heißt es, "daß ein Appell an die Angestellten des mittleren Managements, dem sichtbaren Interesse der Belegschaft am Beteiligungsprozeß entgegenzukommen und ihnen Gestaltungsmöglichkeiten einzuräumen, nichts fruchtet" (ebd., S. 16). Die Furcht vor dem Funktionsverlust im betrieblichen Innovationsprozeß spielte dabei nach Angaben der Autoren eine zentrale Rolle. Es zeigt sich hier also, daß die noch 1975/76 im Kontext der Steigerstudie geäußerte Hoffnung, eine Neuverteilung von Kompetenzen sei insoweit unproblematisch, als ja alle von ihr profitierten, enttäuscht worden ist.

---

12 Dieser Bericht von W. Fricke und H. Wiedenhofer über "Beteiligung im Industriebetrieb", der hier für die Betrachtung zugrunde gelegt wird, enthält eine ausführliche Darstellung der Probleme, die mit den besonderen Schwierigkeiten der Organisation eines Beteiligungsprozesses für Angehörige des mittleren Managements in einem Industriebetrieb zusammenhängen.

(2) Fricke und Wiedenhofer beharren zwar weiterhin auf der Auffassung, daß die Eröffnung von Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten für die Beschäftigten einer Abteilung keineswegs den Handlungsspielraum ihres Vorgesetzten verringere (vgl. ebd., S. 135), und sie betonen, daß die Handlungsmöglichkeiten einer Abteilung nicht etwa "eine gegebene Größe, die zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten wie ein Kuchen aufgeteilt werden müßte, so daß der eine nicht bekommen kann, was der andere hat" (ebd.), aber sowohl die Begründung und Erläuterung dieser These als auch die Konsequenzen solcher Veränderungen werden anders akzentuiert:

- Es sei "falsch und zu einfach, die Gewährung von Gestaltungsmöglichkeiten an die Beschäftigten nur als Beitrag zum **Funktionsverlust** der Vorgesetzten zu sehen. Die oft diskutierte Meisterkrise **hat andere Ursachen** als den Wunsch der Beschäftigten, an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen nach ihren Interessen beteiligt zu sein" (ebd., S. 136; Hervorh. JF).
- Wenn es gelingt, so die Autoren, die Interessen der unmittelbaren Vorgesetzten in das Projektgruppenkonzept mit aufzunehmen und **eine "gemeinsame Projektgruppenpolitik der Abteilung"** (ebd., S. 242; Hervorh. JF) zu entwickeln, so können die Angehörigen des unteren und mittleren Managements das Beteiligungsverfahren auch zur Bewältigung ihrer eigenen Arbeitsprobleme nutzen; sie könnten darüber hinaus das Beteiligungsverfahren als ein Mittel einsetzen, "um für die Abteilung nicht akzeptablen Vorgaben Alternativen entgegenzusetzen, die sich an den **Interessen der Abteilung** (einschließlich der Meister und Betriebsleiter) orientieren" (ebd., S. 243; Hervorh. JF).

(3) Daß die Meisterkrise vorwiegend "andere Ursachen" hat als gerade die Beteiligung und Einflußnahme der den Meistern unterstellten Arbeiter auf den betrieblichen Produktionsprozeß, dürfte kaum strittig sein. Fricke und Wiedenhofer fassen dazu noch einmal die ihres Erachtens wichtigsten Punkte zusammen: "Die Meister haben ... durch

- die wachsende Zentralisierung von Informationen und Entscheidungen in den Unternehmen,

- die fortschreitende Spezialisierung und Differenzierung von Arbeitsaufgaben im Zuge von Technisierungs- und Rationalisierungsprozessen,
- die Verlagerung von Gestaltungsaufgaben und Planungskompetenzen in Stabs- und Planungsabteilungen sowie
- die gesetzliche Interessenvertretung

zunehmend an Kompetenzen eingebüßt. Sie sind, selbst in jenen Bereichen des betrieblichen Planungs-, Entscheidungs- und Informationsprozesses, die in ihre Zuständigkeit reichen, nicht oder nur in einem sehr späten Stadium beteiligt" (ebd., S. 141).

Die Autoren erkennen also, daß die betriebliche Position des mittleren Managements im Zuge zunehmender Technisierung, Organisation und Rationalisierung der Industriearbeit in den letzten Jahrzehnten schwächer geworden ist. Angesichts immer kürzer werdender Innovationszyklen würden die fachlichen Qualifikationen der Meister defizitär, und mit der fachlichen Überlegenheit gehe auch die unumstrittene Position der Meister verloren; "damit schwindet ein wesentliches Moment ihrer Identität als Vorgesetzter" (ebd.). Die Einschätzung der Autoren entbehrt nicht der Dramatik: Es handle sich um "Entwicklungen, die an die Existenzgrundlage eines ganzen Berufsstandes rühren" (ebd.). Es wird also eingeräumt, daß die Meister bzw. die Angehörigen des unteren und mittleren Managements durchaus Grund haben, skeptisch zu sein, wenn es um Beteiligung und um Verlagerung von Kompetenzen geht. Das defensive Verhalten resultiert nämlich aus der "Befürchtung, mit dem Beteiligungsverfahren könne ihnen ein weiterer Teil der ihnen noch verbliebenen Initiative im betrieblichen Gestaltungsprozeß entzogen werden - diesmal von den Arbeitnehmern und Betriebsräten" (ebd., S. 163).

Die Akzente der Argumentation sind also deutlich verändert. Die in der Steigerstudie erhobene Forderung nach einer Ausweitung der Handlungsautonomie der Technischen Angestellten (dort der Steiger) müßte wohl vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen mit der Beteiligung der Arbeiter neu reflektiert werden. Denn wenn die jeweils eine hierarchische Ebene höher angesiedelten Beschäftigten eine Neuverteilung zu ihren Lasten be-



fürchten (müssen), wäre auch die These, alle säßen in dieser Hinsicht in einem Boot, zu relativieren.

(4) Fricke und Wiedenhofer verweisen nun zur Lösung der Problematik auf die Notwendigkeit der Einführung eines Beteiligungsverfahrens für die unteren und mittleren Vorgesetzten selbst. Nachdem man im Laufe des Projekts die Erfahrung gemacht hatte, "daß das Einverständnis der Vorgesetzten zur Förderung des Beteiligungsverfahrens nicht auf dem Wege des Appells an ihren guten Willen und ihre Einsicht zu erreichen ist" (ebd., S. 135), wurde die Konzeption der Weiterbildung für diese Beschäftigtengruppe geändert - eine Änderung die von den Autoren als "einschneidend" (ebd., S. 119) bezeichnet wird.

"Eine Änderung in der Haltung vieler (nicht aller) Angestellter des mittleren Managements konnte erst erzielt werden, als wir die Konzeption der Weiterbildung änderten und die Prinzipien der Handlungs- und Interessenorientierung von Weiterbildung, die wir in der Arbeit mit Arbeiterbelegschaften entwickelt hatten ..., auch auf diese Gruppe anwandten. Wir schlugen den Meistern, Abteilungsleitern und betrieblichen Experten vor, ihre Arbeitsbedingungen zu analysieren und dabei der Frage nachzugehen, ob nicht auch ihre Arbeitssituation - ähnlich wie bei den Arbeitern - Elemente und Bedingungen enthalte, die in Widerspruch zu ihren Interessen und Vorstellungen von angemessenen Arbeitsbedingungen stehen" (ebd., S. 16). Die ursprüngliche Konzeption der Weiterbildung für das mittlere technische Management ging zwar auch vom Ziel eines veränderten Führungsverständnisses aus, und es war auch vorgesehen, Rahmenbedingungen der Führungstätigkeit zu problematisieren, die Erschwernisse für die Vorgesetzten mit sich bringen. Ursprünglich nicht vorgesehen aber war die Gründung von Projektgruppen auch für diese Beschäftigtengruppe (vgl. ebd., S. 149).

Der Clou soll dabei darin liegen, daß die Technischen Angestellten in den Projektgruppen "entdeckt" hätten, "daß sie selbst nicht nur Vorgesetzte, sondern **auch Arbeitnehmer** sind, und daß das Beteiligungsverfahren der Realisierung auch ihrer eigenen Interessen im Betrieb dienen kann" (ebd., S. 17; Hervorh. JF). Ausschlaggebend für den Erfolg sei letztlich gewesen, daß in den Projektgruppen eine "gemeinsame Formulierung und Verfolgung ihrer Interessen als Arbeitnehmer" stattfinden konnte (vgl. ebd., S. 168).

(5) Daß die Übertragung des Beteiligungskonzepts auf das mittlere Management nun die Lösung aller Probleme bedeutet, daß also diese Gruppe ihren Widerstand gegen die Verbreitung partizipativer Elemente auf der Seite der Arbeiter aufgibt, ist kaum zu garantieren. Daß aber die Einbeziehung auch der unteren Führungskräfte dies erleichtern kann, ist einsichtig. Der Vorschlag der Autoren, die Meister, Abteilungsleiter usw. sollten ihre Arbeitsbedingungen analysieren und dabei der Frage nachgehen, ob nicht auch ihre Arbeitssituation Elemente und Bedingungen enthalte, die im Widerspruch zu ihren Interessen und Vorstellungen von angemessenen Arbeitsbedingungen stehen, hat jedenfalls - folgt man der vorgetragenen Argumentation - besser eingeschlagen als bloße Appelle an Verständnis und Einsicht.

Nach Fricke und Wiedenhofer müssen die Angehörigen des mittleren Managements indes erst "entdecken", daß sie auch Arbeitnehmer und nicht nur Vorgesetzte sind; sie seien nämlich erst dann bereit, die Beteiligungsinteressen der ihnen unterstellten Arbeitnehmer zu akzeptieren und zu fördern, "wenn sie erkannt haben, daß sie selbst Arbeitnehmer sind und in einer Situation arbeiten, in der auch ihre eigenen Interessen nicht immer berücksichtigt werden" (ebd., S. 135).

Zunächst verwundert die Banalität dieser "Entdeckung". Ferner kann eingewandt werden, daß ja die bloße Gemeinsamkeit der "Arbeitnehmer"-Eigenschaft bekanntlich noch keineswegs auch Interessenübereinstimmung hinsichtlich der konkreten Arbeitsorganisation und der Kompetenz- und Entscheidungsstrukturen mit sich bringt. Die **Perspektive der Lösung** ist daher symptomatisch: Der "betriebliche Solidarisierungsprozeß zwischen unterem und mittlerem Management einerseits, Arbeitnehmern ohne Leitungsfunktion und Betriebsrat andererseits" (ebd., S. 243) mündet den Autoren zufolge nämlich in einer **schlagkräftigen Koalition zur besseren Durchsetzung von Abteilungsinteressen**: Projektgruppen könnten dann mit der Unterstützung ihrer unmittelbaren Vorgesetzten rechnen, wenn es ihnen gelingt, "eine gemeinsame **Projektgruppenpolitik der Abteilung** zu entwickeln" (ebd., S. 242; Hervorh. im Original). Und: Auch die Vorgesetzten könnten das Beteiligungsverfahren nutzen, um Vorstellungen zu entwickeln, "die sich an den **Interessen der Abteilung** ... orientieren" (ebd., S. 243; Hervorh. JF). Zwar kann nicht in Abrede gestellt werden, daß hierin eine Perspektive gemeinsamer Interessen liegen kann, dies aber als grandiose Humanisierungsmaßnahme zu "verkaufen", mutet je-

doch seltsam an. Denkt man an berufliche Autonomie und ähnlich große Ziele, so befremdet auch die folgende Aussage: "Durch das Beteiligungsverfahren werden die Vorgesetzten hingegen **nicht** von Führungsaufgaben **entlastet** werden können. Im Gegenteil: Ein bestimmtes Maß an **Mehrarbeit** dürfte der Preis für eine Führungspraxis sein, die zwischen den Interessen der unterstellten Arbeitnehmer, persönlichen Zielen und den Wirtschaftlichkeitszielen des Unternehmens kritisch und konstruktiv zu vermitteln versteht" (ebd., S. 242; Hervorh. JF). Immerhin wird in diesen Passagen der Charakter betrieblicher Rationalisierung sichtbar und verliert sich nicht im Nebel der Gestaltungsideale.

## 1.2 "Innovationshemmnis Industriemeister?"<sup>13</sup> - Stabilisiert der Meister seine Position auf Kosten der Arbeiter?

(1) In einem HdA-Projekt zur "Entwicklung eines Informations- und Entscheidungsmodells zur Förderung der Steuerungspotentiale von Industriearbeitern" haben R. Bahnmüller, H. Bargmann, H. Braunwald, B. Brockhoff, W. Girschner und I. Girschner-Woldt einen ähnlichen Versuch wie Fricke u.a. in Peine unternommen. Entwickelt und erprobt werden sollte ein **Beteiligungsmodell**, "das die Einbeziehung der Produktionsarbeiter in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse gewährleisten und damit auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeiter selbst führen sollte" (Bargmann 1984, S. 46). Zugrunde gelegt war dabei ein "erweiterter Humanisierungsbegriff", der sowohl Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als auch den Abbau durch Trennung planender und ausführender Tätigkeiten bedingter Sinndefizite einschloß. Die Projektbearbeiter gingen davon aus, daß Arbeit in hierarchisch organisierten Industriebetrieben nur als sinnvoll erlebt werden kann, wenn die Arbeitenden an Planungs- und Entscheidungsprozessen über ihre Arbeit beteiligt sind. "Dieser Prozeß sollte so organisiert werden, daß er nicht auf eine bloße Umverteilung von Beteiligungschancen, was einem Nullsummenspiel gleich käme, hinausliefe, sondern es sollten sich **für alle** Belegschaftsmitglieder - Arbeiter, Meister, Bereichsleiter, Unternehmensleitung - 'positive Auszahlungen' ergeben" (ebd.; Hervorh. JF). Daß die Möglichkeit eines "Nichtnullsummenspiels" (ebd., S. 47, Fußnote 3) be-

---

13 So der Titel eines Aufsatzes von Bargmann (1984).

steht, wird von Bargmann damit begründet, daß ein Konsens über die Mittel der Reorganisation der Arbeit noch nicht die Identität der letztlich zugrundeliegenden Interessen der verschiedenen Belegschaftsmitglieder einschließt. "Auszahlungen" ergäben sich daher auch auf verschiedenen Ebenen: Abbau von Sinndefiziten für die Arbeiter, Entlastung für die Meister, höhere Akzeptanz ihrer Entscheidungen für die Unternehmensleitung (vgl. ebd., S. 46, Fußnote 3).

(2) Im Betrieb wurden also von den Arbeitern sogenannte Problemlösungsgruppen gebildet, an denen die Meister nicht beteiligt waren, und es wiederholte sich das schon oben aus der Darstellung der Erfahrungen von Fricke und Wiedenhofer bekannte "Spiel": Die Reaktionen der Meister waren von Beginn an indifferent, abwartend und skeptisch. Im Lauf der Zeit erwiesen sich die Meister dann sogar immer mehr als **Bremser**. Den eigenen Aussagen der Meister zufolge stellte die Einführung der Problemlösungsgruppen und die Befassung mit Vorschlägen aus diesen Gruppen sich für sie vor allem als ein Erschwernis der Arbeit und als eine Zusatzbelastung dar.

Nach Bargmann läßt sich "zweifelsfrei konstatieren, daß die Meister in diesem Projekt als Innovationshemmnis wirkten" (ebd., S. 48). Daraus dürfe aber nicht gefolgert werden, dies sei ein spezifisches Problem von Humanisierungsvorhaben bzw. Beteiligungsprojekten; der Autor meint seine These vielmehr ganz grundsätzlich: Das innovationshemmende Verhalten der Meister nämlich sei ein "**generelles Phänomen**" (ebd., S. 45; Hervorh. JF). "Betriebliche Innovationen **gleich welcher Art**, sofern sie in der Perzeption der Meister die Veränderung ihrer Verfügungs- und Dispositionsmöglichkeiten implizieren, werden durch Formen illegaler Machtausübung zu behindern versucht" (ebd., S. 52; Hervorh. JF).

Soweit ist es also gekommen. Der permanente Entzug von Dispositionsmöglichkeiten hat offenbar bei den Meistern so etwas wie "kriminelle Energie" freigesetzt und sie in die Illegalität<sup>14</sup> getrieben! Um die weitere Demontage ihrer Position zu verhindern, wenden sie sich blindlings gegen jegliche Innovation. Nimmt man dieses Schreckensbild einen Moment lang

---

14 Um Bargmann nicht Unrecht zu tun, sei klargestellt, daß er mit "illegal" abweichend von den Regelungen der formalen Organisationsstruktur meint (vgl. Bargmann 1984, S. 52, Fußnote 11).

ernst, so könnte man vermuten, daß der Arbeitskrafttypus Meister, nun endgültig in den letzten Zügen liegend, einen verzweifelten, aber wohl aussichtslosen Kampf um seine Existenz führt; der Meister in seiner Rolle als Innovationshemmnis wäre mithin ein untrügliches Indiz für seine Überlebtheit.

Diese These vom "Innovationshemmnis Industriemeister" und ihre Begründung bei Bargmann soll im folgenden zunächst etwas ausführlicher dargestellt werden (1.2.1); anschließend erfolgt dann eine kritische Kommentierung sowie ein Vergleich mit den Überlegungen von Fricke u.a. zum Verhältnis von "illegalen" Handlungen und Arbeitsautonomie (1.2.2).

### 1.2.1 Statusverlust und illegale Machtausübung

(1) Mit der These von der quasi prinzipiellen Innovationsfeindlichkeit der Meister hat Bargmann sich eine beträchtliche Beweislast aufgeladen. Es fragt sich daher, wie er diese Hypothek abträgt.

Zunächst sei einschränkend deutlich gemacht, daß es ihm immer nur um Innovationen geht, die von den Meistern als Veränderung ihrer Verfügungs- und Dispositionsmöglichkeiten interpretiert werden bzw. werden können. Aber dies schließt ja allerhand ein.

(2) Bargmann wendet sich sowohl gegen Deutungen, die bei der Erklärung innovationsfeindlichen Verhaltens auf unzureichende Kenntnisse und Fähigkeiten der Meister abstellen (vgl. ebd., S. 46), als auch gegen Begründungen, die ausschließlich auf den Funktionsverlust verweisen (vgl. ebd., S. 49 ff.). Er erinnert im ersten Schritt seiner Argumentation an die folgenden Punkte, die **für die Meisterkrise verantwortlich** sind:

- **Qualifikationsdefizite**, die damit zusammenhängen, daß die überwiegend auf innerbetrieblicher Erfahrung beruhende Qualifikation der Meister den veränderten Produktionsbedingungen nicht in ausreichendem Maß Rechnung tragen konnte;
- der fortschreitende **Entzug von Funktionen** im Verlaufe der horizontalen und vertikalen Spezialisierung in den Betrieben und ihre Übertragung auf Stabsstellen;

- die zunehmende **Einschränkung der autonomen Entscheidungsbefugnisse** durch die Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen (vgl. ebd., S. 50).

Die Qualifikationsdefizite der Meister thematisiert Bargmann gar nicht erst weiter, und vom Konzept des Funktionsverlusts als Erklärung für das "Widerstandshandeln" (ebd., S. 51) der Meister hält er auch nicht viel.

Eine nähere Betrachtung der Funktionskataloge für Meister offenbare eine solche Vielzahl differenzierter und heterogener Funktionen, daß sich ihm die Frage aufdrängt, "ob eine Person allein diese Aufgabenfülle auch nur annähernd zu bewältigen in der Lage ist" (ebd.). Als Kronzeugen für seine Skepsis führt er Taylor an, der auch schon sarkastisch bemerkt habe: "Sollte jemand gefunden werden, der alle diese (für die Ausfüllung der Meisterposition notwendigen; H.B.) Eigenschaften hat, soll man ihn nicht zum Meister, sondern zum Direktor machen!" (ebd.). Sein Haupteinwand gegen Erklärungen, die mit dem Funktionsverlust argumentieren, lautet: "Man kann nur das verlieren, was man vorher einmal besessen hat ... Diejenigen Funktionen, die die Meister im Zuge der Spezialisierung an Stabsstellen verloren haben sollen, haben sie **in dieser differenzierten Form** vermutlich niemals ausgeübt" (ebd., S. 51 ; Hervorh. im Text). Kurz: Bargmann bezweifelt die Sinnhaftigkeit einer Erklärung für das Innovationen bremsende und behindernde Verhalten der Meister, die den Funktionsverlust ins Zentrum der Argumentation rückt. Tendenziell - so scheint es - sieht er gar nicht ein, daß es einen solchen Funktionsverlust überhaupt gegeben haben könnte.<sup>15</sup> Genau genommen handele es sich bei den Stabsstellen-Funktionen nämlich um völlig neuartige Aufgaben (vgl. ebd., S. 51, Fußnote 8).

---

15 Der Leser erinnert sich vielleicht an ähnliche Ausführungen bei Springer (Teil B, 4.), der ebenfalls darauf hinweist, daß die Arbeitsteilung zwischen Meister und Arbeitsvorbereitung bzw. Steuerungspersonal im Zuge der Einführung moderner Organisationstechnologie keine prinzipiell neue sei. Nach Springer wird der Meister nur von der Wahrnehmung jener Aufgaben ausgeschlossen, die eigentlich schon immer in den Aufgabenbereich der Arbeitsvorbereitung gefallen, gleichwohl dem Meister überlassen worden sind (vgl. Springer 1984, S. 549). Sowohl in dieser Logik wie in der von Bargmann wäre zu folgern, daß der Meister eigentlich keinerlei Grund zur Klage, noch gar zum Widerstand hat. So gesehen, ist sein Widerstand gegen Beteiligungsverfahren natürlich besonders gemein.

Neben diesem problematischen Argument führt er zwei weitere - und m. E. auch plausiblere - an:

- Es dürfe nicht nur die Ebene formaler Veränderungen von Funktionen beschrieben werden, sondern man müsse auch den **Prozeß der "Durchsetzung"** dieser Veränderungen in den Betrieben und die **Reaktion der Meister** darauf" (ebd., S. 51; Hervorh. JF) einbeziehen;
- Funktionsverlust, so es ihn denn geben mag, allein erkläre nichts, da ein solcher ja von den Betroffenen auch durchaus positiv eingeschätzt werden könne, z.B. wenn man lästige und **unangenehme Aufgaben abgeben** kann.

(3) Bei der Begründung seiner These setzt Bargmann daher zentral auf den **Statusverlust**: "Welche Funktionen die Meister auch immer verloren oder hinzugewonnen haben, eine Tatsache ist recht gut belegt: Die Meister haben im Zuge der historischen Entwicklung und des technischen Wandels zunehmend (bedeutende) Teile der ihnen formal zugestandenen Anordnungsbefugnisse, positionelle Macht, abgeben müssen" (ebd.). Anordnungsbefugnisse aber seien eine wesentliche Dimension des beruflichen und betrieblichen Status. Die aktuelle betriebliche Innovation - das Beteiligungsprojekt - verschärfe nun dieses Problem des zunehmenden Statusverlustes.

Inhaltlich interessant an seiner Begründung ist insbesondere, daß Bargmann sich nicht mit dem Hinweis auf den Entzug formaler Kompetenzen begnügt, sondern stärker **arbeitspolitisch und machttheoretisch** argumentiert. Seine Vermutung ist, "daß die von einem Statusverlust Betroffenen **kompensatorische Gegenstrategien** durchzusetzen versuchen" (ebd., S. 52; Hervorh. JF). Die Meister tun dies allerdings in einer recht spezifischen Weise: "Der permanente Entzug von Entscheidungskompetenzen wird zu kompensieren versucht durch einen umfassenden Machtanspruch, den die Meister um die formale Struktur der Organisation herum durchzusetzen trachten. Das heißt, die Meister nehmen **Kompetenzen, die ihnen formal nicht (mehr) zustehen, weiterhin wahr; sie üben illegale Macht aus**" (ebd.; Hervorh. JF). Und, dies ist schon oben zitiert worden, "betriebliche Innovationen gleich welcher Art, soweit sie in der Perzeption der Meister eine Veränderung ihrer Verfügungs- und Dispositionsmöglichkeiten implizieren, werden durch Formen illegaler Machtausübung zu behindern versucht" (ebd.).

Der Autor verweist zu diesem Kontext auf das "Phänomen der **Diskrepanz zwischen formal zugestanderer und faktisch ausgeübter Macht**" (ebd.; Hervorh. JF) und bietet auch eine Erklärung für diese Diskrepanz an. Unter Verweis auf (unter anderem) Zündorf und Grunt konstatiert er ein **Dilemma**: "Die genannten Veränderungen der Meisterposition führten zu einer Auflösung der Einheit von Verantwortung und Befugnis und brachten die Meister in das Dilemma, weiterhin umfassend für einen reibungslosen Produktionsablauf eintreten zu müssen, ohne über die Realisierungsbedingungen autonom verfügen zu können" (ebd.).<sup>16</sup> Die Situation, für "buchstäblich alles" - wie ein von Bargmann interviewter Meister bemerkt - in der Werkstatt verantwortlich zu sein, ohne persönlich über ausreichende Entscheidungsbefugnisse verfügen zu können, führe nun nicht zu einer kooperativen Grundhaltung der Meister (wie z.B. Zündorf und Grunt vermuten), also zu einer stärkeren Orientierung am Kooperationsprinzip (um es mit dem Begriff von Wetz zu sagen), sondern zu einer faktischen Machtausübung, die nicht durch die Regeln der Organisation gedeckt sei (vgl. ebd., S. 53).

Diese einleuchtende Analyse bekommt bei Bargmann allerdings einen sehr spezifischen "Dreh".

(4) Warum, das fragt auch er sich, lassen sowohl die dem Meister Vorgesetzten, die gewissermaßen rechtmäßigen Inhaber der Macht, als auch die dem Meister unterstellten Arbeiter sich das gefallen?

---

16 Zündorf und Grunt legen zunächst dar, daß "... die autonomen Entscheidungsbereiche von Vorgesetzten der unteren und mittleren Linie sehr begrenzt (sind) und ... über eine minimale Ausfüllung und Variation weitgehend vorgegebener organisatorisch-technischer Rahmenbedingungen innerhalb der ihnen unmittelbar unterstellten Gruppen und Abteilungen bzw. Betriebe kaum hinaus (reichen). Sie können zwar manche Entscheidungen auslösen, faktisch getroffen werden alle wirklich unternehmerischen, über Gruppen, Abteilungen und Betriebe hinausweisenden, das Unternehmen als Ganzes betreffenden Entscheidungen jedoch auf höheren Hierarchieebenen" (Zündorf, Grunt 1980, S. 223). Und in einer darauf bezogenen Fußnote heißt es erläuternd: "Wir haben in vielen Gesprächen mit Mitarbeitern und Vorgesetzten der unteren und mittleren Hierarchieebene den starken Eindruck gewonnen, daß hier ein **Ungleichgewicht** zwischen einem relativ hohen Ausmaß an Verantwortung und einem relativ geringen Ausmaß an Entscheidungsbefugnissen geradezu typisch ist. Es liegt auf der Hand, daß eine solche Diskrepanz eine Fülle von sozialen und psychischen Problemen aufwirft" (ebd., S. 321, Fußnote 52; Hervorh. JF).



In Anknüpfung an Offe (1970) bekräftigt Bargmann zunächst, daß aus der Perspektive der höheren Vorgesetzten für die Erreichung der betrieblichen Ziele ein gewisser intransparenter Entscheidungsraum funktional notwendig ist und zur Verfügung stehen muß. Es existiert hier eine ebenso unvermeidliche wie nützliche Kontrollücke. Bargmann leitet damit über zum zweiten Teil der Frage: "Illegale Machtausübung kann demnach den den Meistern übergeordneten Instanzen nur bekannt (und dann auch unterbunden) werden, wenn Arbeiter sich darüber beklagen" (ebd.). Warum sie dies aber nicht tun, hat seines Erachtens zwei Gründe:

1. "In der Regel **wissen die Arbeiter ... nicht**, welcher hierarchischen Instanz welche Entscheidungsbefugnisse zugeordnet sind" (ebd.). Ihm leuchtet auch nicht ein, daß hier die Tatsache eine Rolle spielen soll, daß der Meister von einem Entscheidungsträger zu einem bloßen Übermittler von Entscheidungen geworden ist. Denn: "Für die Arbeiter ist es unerheblich, wer eine bestimmte Entscheidung getroffen hat; er bekommt **jede** Anweisung vom Meister, unabhängig davon, ob der Meister diese autonom getroffen hat oder lediglich übermittelt. ... Die Tatsache, daß der Arbeiter am Meister nicht 'vorbeikommt', ist alltäglich erfahrbar, formale Regelungen hingegen sind es nicht" (ebd.; Hervorh. im Text).<sup>17</sup>

2. "Aber dieses Nichtwissen der Arbeiter um die Legalität oder Illegalität der Anweisungen ist noch gar nicht das entscheidende Moment. Selbst wenn die Arbeiter diese Unterscheidung zutreffend vornehmen könnten, wäre für den Meister die Gefahr einer Zurückweisung seiner (illegalen) Anordnung gering, und zwar auf Grund seines **erheblichen Sanktionspotentials**. ... Das Sanktionspotential der Meister gegenüber den Arbeitern besteht weniger in formalen Rechten oder Disziplinierungsmitteln, sondern mehr in solchen Mitteln, die schwer als Sanktion nachzuweisen sind, gleichwohl eine spürbare Belohnung oder Bestrafung darstellen" (ebd., S. 53, 54; Hervorh. im Text). Bargmann nennt als Beispiele solcher Sanktionsmittel die Arbeitsverteilung, die Leistungsbeurteilung, die Schichtenteilung, die Urlaubsgewährung usw.

---

17 Zur Kritik dieser Auffassung sei z.B. auf die Ausführungen von Wiedemann verwiesen. Wiedemann legt dar, daß die Arbeiter sehr wohl wissen, wer für welche Entscheidungen verantwortlich ist; und er zeigt auch, daß die Arbeiter für die Rollenambiguität des Meisters Verständnis haben - was sie wiederum nicht von der Verfolgung eigener Interessen abhält.

Der Leser dieser Zeilen erinnert sich vermutlich an die Kompensationsgeschäfte der Steiger, wie sie Weltz erwähnt und kritisiert hat, und generell an die These der Verwandlung von explizit zugestandener Macht in mehr **indirekt wirkenden Einfluß**.<sup>18</sup> Bargmann greift eben dieses Element der industriesoziologischen Analysen auf und versucht, es in seine spezifische und eigenwillige Argumentation zu integrieren. "Spezifisch" ist diese Interpretation m.E. deshalb, weil sie recht einseitig die Meister in ein ziemlich trübes Licht stellt, wie auch seine folgenden Überlegungen zeigen.

Allen diesen Sanktionsmitteln der Meister sei gemeinsam, daß sie Belohnungen oder Bestrafungen darstellen, "die vom Arbeiter auch als solche erkannt werden" (ebd., S. 54), gegen die er gleichwohl keine Chance hat vorzugehen. Denn: "Der Meister kann stets **vorgeben**, diese Maßnahmen dienen allein der Aufrechterhaltung der reibungslosen Produktion und keineswegs einer persönlichen Bestrafung des Arbeiters. Unter diesen Umständen ist es für die Arbeiter meist im eigenen Interesse ratsam, illegale Machtausübung - wo sie als solche erkannt wird - widerstandslos hinzunehmen" (ebd., S. 54 f.; Hervorh. JF).

(5) Damit ist die für das Image des Meisters etwas traurige Analyse beendet. Auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit bezogen, ließen sich - folgt man dem Autor - die folgenden Schlüsse ziehen:

- Der Meister wehrt sich gegen die wirkliche oder auch nur vermeintliche Erosion seiner betrieblichen Position und seines Status unter Einsatz von Mitteln, die man als aufrechter Industriosozologe eigentlich nicht billigen darf.
- Er stabilisiert seine Position auf Kosten der ihm unterstellten Arbeiter, und selbst das höhere Management sieht dem anscheinend hilf- und tatenlos zu.
- Nüchterner betrachtet, könnte man erstens schlicht festhalten, daß dem Meister offenbar noch ganz erhebliche Machtpotentiale geblie-

---

18 "Auch wenn die Meister nicht befugt sind zu Einstellungen, Entlassungen, Eingruppierungen, Erteilungen schriftlicher Verweise usw., so haben sie dennoch einen erheblichen Einfluß darauf behalten" (Bargmann 1984, S. 54, Fußnote 14).

ben sind - trotz aller Unkenrufe über Funktionsverlust, Statusminderung und Kompetenzentzug. Wie könnte er sonst derart unheilvolle Wirkungen erzeugen? Zweitens ließe sich - etwas zynisch vielleicht, jedenfalls vor dem von Bargmann gezeichneten Hintergrund - schließen, daß der Meister seine Machtpotentiale und seinen Einfluß durchaus auch zu nutzen versteht, und zwar in einer Weise, die weder seinen Vorgesetzten noch seinen Arbeitern viel Chancen läßt, sich dem entgegenzustellen (vorausgesetzt natürlich immer, die Betroffenen hätten solche Absichten und versprächen sich etwas davon).

### **1.2.2 Zur Kritik: Brauchbare Illegalität oder unbrauchbare Beteiligungskonzepte?**

Die Kritik an Bargmann muß sich m.E. auf zwei Punkte richten:

- Zum einen ist die Idee der illegalen Machtausübung mit der konkurrierenden Vorstellung einer "brauchbaren Illegalität" (Luhmann) zu konfrontieren ((1), (2)).
- Zum anderen stellt sich die Frage nach der Generalisierbarkeit der Bargmannschen Aussagen. Sollte es sich nämlich so verhalten, daß mehr oder minder aus der Luft gegriffene Beteiligungskonzepte auf betriebliche Strukturen aufgefropft werden sollen, ohne daß die Problematik der Organisierung und Vermittlung der verschiedenen und im Widerspruch zueinander stehenden Interessen der "Beteiligten" recht bedacht ist, muß es wohl zu Enttäuschungen kommen ((3), (4)).

(1) Vorab und einleitend sei daran erinnert, daß betriebliche Funktion und beruflicher Status des Meisters eng zusammenhängen und man sich daher Probleme in der Analyse einhandelt, wenn man sie als zwei verschiedene Dimensionen allzu weit auseinanderzieht.

In traditionellen industriebetrieblichen Strukturen hat der Meister beides: einen breiten Funktionskreis und einen relativ hohen Status. Der Spielraum für autonome Machtausübung und für Entscheidungen nach eigenem Ermessen ist also hier viel größer als unter den Bedingungen der "bürokratischen Kontrolle", wo organisatorische Regelungen und Verfahren einzuhalten sind, Handlungsvorschriften bestehen und auch die Ar-

beitsbeziehungen im engeren Sinne regulierte sind. Kein Wunder, daß hier, in den traditionellen Strukturen, manche Meisterhandlung als Willkür erscheint. Positiv gewendet: Kein Wunder, daß möglicherweise sinnvolle Verhaltensweisen und Entscheidungen nicht als "illegal" angesehen werden (können). Gerade weil die Funktionen noch wenig differenziert und arbeitsteilig organisiert sind, entsteht diese Machtfülle beim Meister.<sup>19</sup>

Bargmann nutzt seine Einsicht in das Dilemma des Meisters, hohe Verantwortung für die Aktivitäten der Werkstatt tragen zu müssen, ohne entsprechende Eingriffsrechte zu haben, im Rahmen seiner Interpretation nur in ganz unzureichender Weise. Es dürfte aber gerade diese **Diskrepanz** sein, die mit großer Wahrscheinlichkeit einiges von dem Widerstand der Meister gegen Innovationsvorhaben erklären könnte.

Erinnert sei in diesem Zusammenhang an die Ergebnisse der Herzinfarkt-Studie des Wissenschaftszentrums Berlin, in der festgestellt wurde, daß der Herzinfarkt keineswegs eine Managerkrankheit ist. "Gefährdet sind vielmehr jene Berufsgruppen von abhängig Beschäftigten, von denen ständig **hohe Leistung verlangt** wird, **ohne daß sie aber viel zu sagen haben**. Ein typisches Beispiel hierfür ist die Berufsgruppe der Industriemeister: Der Meister ist derjenige, der der Betriebsleitung gegenüber verantwortlich ist für die Einhaltung der oft viel zu hoch gesteckten Produktionsziele, obwohl sein Manövrierspielraum andererseits faktisch dafür oft viel zu klein ist. Er muß den "Kopf hinhalten" für die Fehler und Versäumnisse, die er im Grunde nicht selbst zu verantworten hat. Er gerät so immer wieder in die Klemme: Er muß - ob er will oder nicht - wählen zwischen den Alternativen "Selbstüberforderung" einerseits oder aber "Selbstbehauptung" andererseits. Die Entscheidung fällt dabei oft zugunsten der ersten Alternative - also der Selbstüberforderung. Vielen ist diese 'Entscheidung' bereits so selbstverständlich geworden, daß sie ihnen gar nicht mehr bewußt wird" (Friczewski, Lieneke 1987, S. 82 f.; Hervorh. JF). Der Hinweis auf das erhöhte Herzinfarktrisiko soll nicht dazu dienen,

---

19 In diesem Zusammenhang sei angemerkt, daß der Meister früher also durchaus z.B. Arbeitsvorbereitungs-Funktionen wahrgenommen hat, aber natürlich noch in ganz roher Form. Verfeinert sich die Form der Ausübung dieser Funktion und wird sie zugleich an andere betriebliche Stellen übertragen, so hat der Meister selbstverständlich einen Funktionsverlust zu verzeichnen. (Ähnlich argumentieren auch Schlottmann u.a., S. 161.)

wiederum Gegenkritik verstummen zu lassen, sondern die spezifische Dilemmasituation des Meisters unterstreichen. Was Bargmann als Angst vor dem Statusverlust des Meisters deutet, so lautet der Einwand, könnte ebensogut - in den Worten von Friczewski und Lieneke - als **Strategie der Selbstbehauptung** interpretiert werden.

(2) Ein zweiter Punkt, der mit diesem ersten eng zusammenhängt, betrifft die Frage nach der **Brauchbarkeit oder Funktionalität "illegalen" Handelns**. erinnert sei hier nur an Fricke u.a., die eben diese "illegale" Aneignung von Kompetenzen als Ausdrucksform innovatorischer Bestrebungen identifizieren und - man denke! - sogar ein bißchen beklagen, daß die Steiger solches nur im Interesse eines reibungsloseren Funktionierens der Produktion tun statt im Interesse ihrer beruflichen Autonomie. Beide Interpretationen, die von Fricke u.a. wie die von Bargmann, sind wahrscheinlich gar nicht falsch, sondern nur unter einer präformierten Deutungsperspektive überzogen und vereinseitigt.

Bargmann gibt an verschiedenen Stellen zu erkennen, daß auch ihn die Problematik einer "überdrehten" Interpretation beschäftigt: "Es soll hier keineswegs den Meistern Machtstreben um seiner selbst willen unterstellt werden. Zu fragen ist, inwieweit betriebliche Planungsvorgaben ein solches Verhalten in bezug auf die Aufgabenerfüllung des Meisters erzwingen. Es ist auch durchaus möglich, daß illegale Machtausübung der Meister aus der Sicht der Unternehmensleitungen hinsichtlich der Sicherstellung eines termintreuen Produktionsablaufes funktional sein kann und deshalb in bestimmten Grenzen toleriert werden würde. Solche Fälle sollen hier aber nicht weiter diskutiert werden. In erster Linie interessiert hier die illegale Machtausübung, soweit sie sich auf betriebliche Innovationen bezieht" (Bargmann 1984, S. 53, Fußnote 12). Was aber der Leser vermißt, ist eine Prüfung oder Frage nach eben dieser Funktionalität des Verhaltens in bezug auf die Aufgabenerfüllung. Für Bargmann scheint es ganz unzweifelhaft, daß die im Rahmen des Projekts ergriffenen Maßnahmen zur stärkeren Beteiligung der Arbeiter sowie die Arbeit der Problemlösungsgruppen ein wahrer Segen für die betrieblichen Akteure sind. Das Projekt aber ist schließlich nicht einfach nur irgendeine beliebige Innovation, sondern eine spezifische betriebliche Veränderung - worüber weiter unten noch zu sprechen sein wird.

Bargmann meint, daß die Meister mit ihrem Verhalten der illegalen Machtausübung fundamental gegen die Spielregeln der Organisation und gegen die Anforderungen ihrer "Mitgliedschaftsrolle" (Luhmann) verstoßen. "Nach dem Luhmannschen Konzept müßte dies den Ausschluß aus der Organisation - sprich: Entlassung - nach sich ziehen. Daß dies aber selten zu geschehen scheint ..., läßt ... nur die Interpretation zu, daß entweder die Meister als nur schwer ersetzbar gelten oder daß die Vorgänge vom Management anders beurteilt werden" (ebd., S. 55, Fußnote 16). Aber auch diese Erkenntnis bewegt ihn nicht, den Gründen dieser möglicherweise anderen Beurteilung nachzugehen. Fricke u.a. haben demgegenüber hervorgehoben, daß die zu eng bemessenen Kompetenzen und die kleinlich geschnittenen Spielräume autonomer Entscheidung solche Grenzen überschreitenden Aktivitäten im Interesse eines reibungslosen Produktionsablaufs geradezu herausfordern. Fricke u.a. plädieren daher - siehe oben - für eine angemessene Ausstattung der Steiger mit Befugnissen, die dem Umfang ihres Verantwortungsfeldes entspricht. Bargmann sieht diesen Aspekt zwar ebenfalls:

"Erstaunlicherweise wird daraus von keinem der befragten Meister die Schlußfolgerung gezogen, die Diskrepanz zwischen Verantwortung und formalen Befugnissen in Einklang zu bringen. Eine Forderung nach Veränderung der formalen Organisationsstruktur wird nicht gestellt. Man könnte fragen, ob dies eine resignative Haltung, ein Arrangement mit dem Status quo darstellt oder ob eine formale Veränderung nicht für notwendig gehalten wird, weil die Anpassung faktisch vorgenommen wird" (ebd., S. 52, Fußnote 10).

Er verzichtet aber auch hier auf weitere Nachforschungen.

(3) Es ist schon oben kritisch vermerkt worden, daß offenbar die unerschütterliche Überzeugung des Autors, ein solches Beteiligungskonzept sei sozusagen "das Gelbe vom Ei", seine Deutungen steuert. Im Unterschied zu Fricke und Wiedenhofer, die selbstkritisch einräumen, daß ihre etwas "blauäugigen" Appelle an die Einsicht der Meister, doch dem Wunsch der Arbeiter nach Beteiligung mehr Verständnis entgegenzubringen, nicht viel fruchteten, findet man bei Bargmann ähnlich Nachdenkliches nicht - jedenfalls nicht in dem dieser Betrachtung zugrundeliegenden Aufsatz.

Welch merkwürdige Reflektionen (und Verhaltensweisen?) solche Einstellungen der Aktionsforscher wiederum auslösen, läßt sich beispielhaft

sowohl mit den Darstellungen von Fricke und Wiedenhofer wie denen von Bargmann illustrieren. Beide Forscherteams haben offenbar in für den Fortgang des Beteiligungsprojekts kritischen Situationen auf die Unternehmensleitung gesetzt und gehofft (bzw. mit erwirkt?), daß sie den Meistern gegenüber nun endlich einmal ein "Machtwort" spricht. Der Hinweis auf diesen - m.E. prekären - Aspekt soll nun keinesfalls zum Anlaß genüßlich auszubreitender Häme genommen werden, sondern zur Beleuchtung eines gravierenden Dilemmas: Es handelt sich hier nämlich um ein instruktives Beispiel für ein **prozessuales Risiko**. Da betriebliche Veränderungen als Prozesse verlaufen, ist weder die Reihenfolge von Aktivitäten noch die Art und Weise der Reaktion in der Phase kritischer Übergänge beliebig und ohne Folgewirkungen. In den vorliegenden Fällen spricht viel dafür, daß ein Eingreifen der Unternehmensleitung den Gesamtprozeß eher behindert, vielleicht zurückwirft oder in eine falsche Richtung steuert, weil das gut Gemeinte, wird es dekretiert, schnell umschlagen und Abwehr provozieren kann. Alle Autoren, deren Texte hier im Kapitel 1 des Teils C besprochen wurden, teilen diese Auffassung höchstwahrscheinlich - prinzipiell wenigstens; in der Dynamik eines Prozesses der Aktionsforschung indes manövrieren sich die Akteure anscheinend unversehens in Situationen, die Handlungsalternativen plötzlich begrenzen und kurzfristige Auswege nahelegen, die sich mittelfristig als Sackgassen entpuppen können.

(4) Die Generalisierung der Interpretation - Meister bilden bei Innovationen immer dann ein Hindernis, wenn sie zu Recht (oder zu Unrecht) befürchten, daß Veränderungen ihrer Dispositionsmöglichkeiten bevorstehen - mutet zwar nicht unplausibel an (vgl. z.B. auch Schlottmann u.a., S. 281), läßt sich aber m.E. im Falle des von Bargmann herangezogenen Beispiels kaum hinreichend begründen. Zunächst ist ein solches Beteiligungsprojekt eben doch eine sehr spezifische Innovation, die gerade das Ziel einer veränderten Verteilung von Macht- und Einflußchancen explizit macht und schon von daher nicht nur Aufmerksamkeit, sondern skeptische Hellhörigkeit bei den Betroffenen mobilisiert. Darüber hinaus - und dies ist, wenn man so will, die Fundamental-Kritik - haftet derartigen Projekten etwas **Voluntaristisches** an, da die Neuverteilung von Aufgaben, Kompetenzen und daher auch Machtpotentialen ohne Vermittlung mit anderen betrieblichen Aktivitäten z.B. der Rationalisierung - oder neutraler: der Veränderung und Anpassung von betrieblichen Strukturen - erfolgt bzw. erfolgen soll. Mindestens in den Augen möglicherweise negativ tangierter

Akteure stellt sich eine solche Reorganisation daher sehr schnell als "aus der Luft gegriffen" dar, als eine ohne sachliche Begründung erfolgende Maßnahme oder als zwar vielleicht wohlgemeinte, aber eigentlich keineswegs erforderliche Aktion; eine Maßnahme also, die ohne Not destabilisierende Effekte riskiert und vielleicht eher überflüssig ist, zumal die versprochenen "positiven Auszahlungen" erst einmal "in den Sternen stehen". Sofern dann z.B. von den Meistern noch Mehrarbeit im Interesse der guten Sache erwartet wird (vgl. Fricke, Wiedenhofer), also die auch von Bargmann registrierte Befürchtung der Meister, das Beteiligungsprojekt könne eine Zusatzbelastung bedeuten, offenbar gar nicht so falsch ist, muß man sich kaum wundern, daß nicht alles so verläuft, wie man es sich gedacht hat.

Beschwörende Formeln und Appelle, wie sie sich z.B. bei Fricke finden, es sei nun aber endlich an der Zeit sowohl für die Industriesoziologie als auch für die Betriebe, mit der Humanisierung der Arbeit zu beginnen, und das Ziel "berufliche Autonomie" gehöre auf die Tagesordnung gesetzt (W. Fricke 1975, S. 60, 120), helfen auch nicht weiter. Warum gerade zu diesem Zeitpunkt, in diesem Betrieb usw. solche Unterfangen dringlich auf der Tagesordnung stehen sollten, ist ohne die nähere Prüfung der Rahmen- und Realisierungsbedingungen ja auch wirklich schwer einzusehen. Dabei soll nicht in Abrede gestellt werden, daß sich Gründe und Anlässe für solche Innovationen finden ließen; bezweifelt werden soll nur grundsätzlich, daß ohne die relativ breit anerkannte Notwendigkeit einer Restrukturierung betrieblicher Organisation derlei ins Werk zu setzen ist. Und die hier bevorzugte **Gegenthese** lautet daher, daß ohne einen relativ starken und aktuellen **betrieblichen Problemdruck** solche Innovationen beträchtlichen Risiken des Scheiterns ausgesetzt sind. Betrieblicher Problemdruck, der z.B. auf aus Marktanpassungserfordernissen oder auf Marktimpulse zurückgehenden Flexibilitätsanforderungen beruht, erzeugt auch eher Innovationsbereitschaft. Am Beispiel der im folgenden Kapitel 2 dargestellten Fallstudie läßt sich diese Gegenthese demonstrieren und näher erläutern.



## 2. Neue Arbeitsstrukturen und der Wandel von Führungsfunktionen - Das Beispiel der Bekleidungsindustrie

(1) In diesem Kapitel 2 des Teils C wird die Frage verfolgt, welche Veränderungen für die Meister mit neuen Arbeitsstrukturen verbunden sind; insbesondere wird geprüft, ob die Neuverteilung dispositiver Aufgaben zugunsten der Arbeiter/innen zu Lasten der Meister geht und einen weiteren Erosionsschub für diesen Arbeitskrafttypus bewirkt. Anders aber als im Kapitel 1, erfolgt die Bearbeitung dieser Fragestellung hier **im Kontext betrieblicher Rationalisierung**. Vermieden werden soll damit die voluntaristische Schlagseite, die m.E. die Beteiligungsprojekte charakterisiert, wie sie am Beispiel von Fricke u.a. sowie von Bargmann geschildert wurden. Ausgangspunkt der Etablierung neuer Formen der Arbeit in der Bekleidungsindustrie ist vielmehr ein **betriebliches Problem bzw. Anpassungsanfordernis**: die Inkompatibilität zwischen im Banne des Taylorismus erstarrten Fertigungsstrukturen und marktinduzierten Flexibilitätsanforderungen. Die Herausbildung neuer Arbeitsstrukturen und im Zuge dessen der Wandel von Führungsfunktionen werden hier also als **Lösungsformen betrieblicher Flexibilitätsprobleme** interpretiert.

(2) Vorweg sei schon gesagt, daß in den untersuchten Betrieben verschiedene Strategien der Produktionsflexibilisierung zu beobachten sind und daß diese verschiedenen Bewältigungsweisen von Flexibilitätsproblemen differente Entwicklungen für die - hier in Anlehnung an die branchenübliche Terminologie meist Gruppenleiter (oder allgemeiner: untere Führungskräfte) genannten - "Meister" implizieren. Es existiert also offenbar eine **"Pluralität von Leistungspolitiken"** (bzw. Produktionskonzepten - vgl. Schumann, Wittemann 1985, S. 38), und es stehen den Betrieben wohl mehrere "post-tayloristische Entwicklungspfade" (vgl. Bechtle, Lutz 1989) offen. Bemerkenswert ist allerdings, daß gerade jene neuen Arbeitsformen, die sich mit einigem Recht als **"Gruppenarbeit"** begreifen lassen, durch hochgradige **Ambivalenzen** gekennzeichnet sind. Insbesondere also jene Konzepte der Arbeitsstrukturierung, die unter Gesichtspunkten der humanen Arbeitsgestaltung häufig von der Begleitforschung favorisiert

werden und die zugleich die höchsten Flexibilitätpotentiale aufweisen, beinhalten - und das ist ja hier von vorrangigem Interesse - auch deutliche Tendenzen der Erosion des Arbeitskrafttypus "Meister" (bzw. untere Führungskraft).

(3) In dieser Einleitung zum Kapitel 2 ist auch nochmals darauf aufmerksam zu machen, daß es sich bei der folgenden Darstellung des Funktionswandels unterer Führungskräfte in der Bekleidungsindustrie um **primäre Empirie** handelt. Bezug genommen wird im folgenden auf die Ergebnisse eines mehrjährigen Begleitforschungsprojekts im Rahmen des Programms "Humanisierung des Arbeitslebens", das den Titel "Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie"<sup>20</sup> trug. Zum Teil wird dabei auch auf Passagen aus bereits an anderer Stelle veröffentlichten Texten zurückgegriffen.<sup>21</sup>

(4) Wie so oft, wenn man etwas über den Arbeitskrafttypus "Meister" erfährt, bildet das Meisterthema nur einen Aspekt in einem übergreifenden Zusammenhang. So auch hier. Inhalt des Begleitforschungsprojekts zum Vorhaben waren schließlich in einem umfassenden Sinne "neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie" und nicht nur "neue Arbeitsstrukturen für Meister". Dieser Umstand macht es sinnvoll und erforderlich, auf den Gesamtkontext, in dem der Wandel der Führungsfunktionen steht, etwas ausführlicher einzugehen. Dem dienen vor allem die ersten beiden Punkte der folgenden Darstellung:

- Traditionelle und neue Leistungspolitik - ein Überblick (2.1) und
- Organisationswandel - ein sozialer Prozeß (2.2).

In geraffter Form wird zunächst ein Überblick über die charakteristischen Differenzen zwischen der lange Jahre üblichen, "traditionellen" Leistungspolitik in der Bekleidungsindustrie und der "neuen" gegeben. Es wird damit der Hintergrund und Zusammenhang erläutert, vor dem bzw. in dem der Wandel von unteren Führungsfunktionen erfolgt.

---

20 Förderkennzeichen 01 AB 228 A1.

21 Entsprechende Hinweise finden sich in Fußnoten.

Der Begriff "neue Leistungs politik" (vgl. Fischer, Minssen 1986, S. 41 ff.) wird hier deshalb verwendet, weil mit ihm besser als mit dem offiziellen Projekttitel "Neue Arbeitsstrukturen ..." zum Ausdruck gebracht werden kann, daß solche und ähnliche Formen der betrieblichen Rationalisierung als soziale Prozesse der Auseinandersetzung und Aushandlung zu verstehen und zu interpretieren sind. Es scheint aus eben diesem Grund daher auch sinnvoll, bevor die Thematik "Neue Arbeitsstrukturen und der Wandel von Führungsfunktionen" im engeren Sinne behandelt wird, in allgemeiner Weise auf den **Prozeß** der Rationalisierung näher einzugehen. Diesem Zweck dient der Abschnitt "2.2 Organisationswandel - ein sozialer Prozeß". Erst im Anschluß an diese beiden ersten Punkte wird dann von den Erwartungen und Befürchtungen der Führungskräfte, von den konkreten Implementationsprozessen und von den schließlich vorfindlichen Resultaten der neuen Leistungs politik, soweit sie die "Meister" betreffen, die Rede sein.

(5) Diese einleitenden Bemerkungen zum Kapitel 2 abschließend, sei kurz - und daher auch etwas verkürzt - noch der spezifische (theoretische) Zugang, der der folgenden Darstellung zugrunde liegt, herausgestellt. Er läßt sich durch zwei Punkte kennzeichnen:

(a) Zum ersten werden neue Arbeitsstrukturen bzw. wird neue Leistungs politik als **spezifische Form betrieblicher Rationalisierung** begriffen, die darauf zielt, Potentiale der lebendigen Arbeitskraft besser, d.h. intensiver und umfänglicher, zu nutzen. Rationalisierung findet statt zur Lösung und Bearbeitung betrieblicher, d.h. ökonomischer und technisch-organisatorischer Probleme; neue Strukturen der Aufgabenverteilung und der Tätigkeiten werden also nicht in erster Instanz als Ausdruck des Strebens nach beruflicher Autonomie oder unter der Perspektive der Beteiligung interpretiert.

(b) Zweitens wird der **Prozeß-Charakter** betrieblicher Rationalisierungsbemühungen herausgestellt. Es wird versucht, traditionelle und neue Leistungs politik in ihren Wirkungen auf die unteren Führungskräfte nicht nur als Vorher-Nachher-Vergleich zu präsentieren, sondern auch die Implementationsprozesse nachzuzeichnen. Dies geschieht vor allem deshalb, weil m.E. nur in dieser Weise die These verdeutlicht und eingeholt werden kann, daß die Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen, bestimmte Autonomieinteressen ebenso wie solche der Statussicherung die Resultate

der Rationalisierung beeinflussen. Widerstandshandlungen oder die Restrukturierung fördernde Aktivitäten, die auf derartigen Erwartungen und Interessen basieren, prägen den Prozeß nicht nur vorübergehend und im Ergebnis verschwindend, sondern zielgerichtet und strukturwirksam.

## **2.1 Traditionelle und neue Leistungspolitik - Ein Überblick**

Im folgenden soll ein Überblick gegeben werden über die grundlegenden Charakteristika der traditionellen und der neuen Leistungspolitik in der Bekleidungsindustrie. Als Auslöser für die Entwicklung neuer Arbeitsstrukturen fungieren Inkompatibilitäten zwischen starren Fertigungsstrukturen und absatzmarktinduzierten Flexibilitätsanforderungen (2.1.1). Anders als die traditionelle, tayloristische Leistungspolitik setzt die neue Leistungspolitik auf die kooperativen Potenzen der lebendigen Arbeitskraft. Vieles spricht dafür, daß neue Leistungspolitik, mit der das Ziel Produktionsflexibilisierung verfolgt wird, ohne die Reaktivierung bislang brachgelegter Qualifikationskomponenten nicht auskommt (2.1.2).

### **2.1.1 Inkompatibilitäten zwischen starren Fertigungsstrukturen und absatzmarktinduzierten Flexibilitätsanforderungen als Ausgangspunkt neuer Leistungspolitik<sup>22</sup>**

(1) Die Bekleidungsindustrie, eine im wesentlichen mittelständisch strukturierte Industriebranche, beschäftigt überdurchschnittlich viele Frauen, insbesondere im zentralen Produktionsbereich, der Näherei. Unterdurchschnittlich wenige von ihnen haben eine berufsbezogene Ausbildung abgeschlossen. Das niedrige Niveau der Kapitalintensität und das ebenso niedrige der tariflichen Löhne - Näherinnen befinden sich am unteren Ende der Lohnskala industrieller Fertigungsberufe - korrespondieren mit einer hohen Bedeutung lebendiger Arbeit, in der Hauptsache solcher, die als un- oder angelernt gilt.

---

<sup>22</sup> Die folgenden Ausführungen unter 2.1.1 und 2.1.2 entsprechen i.w. den Punkten 1 und 2.1 des Aufsatzes "Weder Reprofessionalisierung noch vollendeter Taylorismus" von Fischer, Minssen (1987, S. 198 ff.).

Die Branche ist seit geraumer Zeit einem scharfen ökonomischen Einbruch ausgesetzt, der zu einem Strukturwandel geführt hat, in dessen Verlauf sich die Anzahl der Betriebe und die der Beschäftigten nahezu halbiert hat. Dieser Schrumpfungsprozeß ist noch nicht abgeschlossen, auch wenn er sich in jüngster Zeit erheblich verlangsamt hat.

Das zentrale Problem, vor dem viele Betriebe der Branche seit ungefähr Mitte der 70er Jahre stehen, ist die Inkompatibilität zwischen der traditionellen Organisation des Fertigungsprozesses und den erhöhten Anforderungen an Produktionsflexibilität bzw. die Inkompatibilität zwischen einer traditionell in dieser Branche verfolgten Leistungspolitik und neuen Absatzmarktorientierungen.

(2) **Betriebliche Leistungspolitik** umfaßt zentral die spezifische, aufeinander bezogene Ausgestaltung von drei Systemen: **Fertigung, Entlohnung und Hierarchie**.

In der Bekleidungsindustrie ist die Näherei traditionell als **Fließfertigung** organisiert. Es dominiert einfache Montagetechnologie, soweit irgend möglich, sind die Arbeitsplätze mit Spezialmaschinen ausgerüstet. Die Halbprodukte durchlaufen in einer festgelegten und in der Regel nur unter Schwierigkeiten veränderbaren Reihenfolge die einzelnen Arbeitspositionen. Die Arbeitsplätze sind eng verkettet, Puffer vor den Arbeitsplätzen kaum vorhanden, um die Durchlaufzeiten zu minimieren. Die Tätigkeiten der Näherinnen sind extrem kurzzyklisch. Die Arbeitskräfte werden hochspezialisiert eingesetzt; sie haben - mit Ausnahme der Springerrinnen - einen Stammarbeitsplatz und beherrschen nur den einen an dieser Position erforderlichen Arbeitsgang, der ständig wiederholt wird. Nicht selten führt eine Näherin bis zu tausendmal an einem Arbeitstag die gleiche Arbeitshandlung aus.

Die Entlohnung erfolgt im **Akkord** nach Refa, in dem der Schwierigkeitsgrad der Tätigkeit und vor allem die Schnelligkeit in der Ausführung gratifiziert werden. Er begünstigt Festschreibungen bei der Zuordnung von Arbeitskraft und Arbeitsplatz, fördert Habitualisierungsleistungen gerade auch bei sehr einfachen Arbeitsgängen und fordert Monotonieresistenz.

Das Hierarchiesystem im Produktionsbereich schließlich ist ebenso wie die ausführende Arbeit stark arbeitsteilig organisiert und am **Funktions-**

**meisterprinzip** ("eine Funktion - ein Meister") ausgerichtet. Es ist horizontal stark differenziert und vertikal reich an Hierarchieebenen. Allein im Nähsaal befinden sich mehrere Abteilungs- und noch mehr Gruppenleiter/innen, neben ihnen Meister für spezifische Funktionen wie das Methodentraining und die Qualitätszwischen- und -endkontrollen.

Die sich in diesen Elementen ausdrückende betriebliche Leistungs politik zielt zentral auf die Fähigkeit von Arbeitskraft, einfachste Arbeitshandlungen in hoher Geschwindigkeit und ohne Unterbrechung auszuführen. Die Arbeitsleistung unterliegt dabei einem hohen Maß an **Kontrolle**. Wenn es auch falsch ist anzunehmen, Lohnarbeiter/innen würden ohne betrieblicherseits ausgeübten Zwang kaum einen Handschlag tun, so ist doch selbstverständlich, daß Leistung über Kontrollmechanismen abgesichert wird. Durch die Fließfertigung und die enge Kopplung der Arbeitsfunktionen sind Zeitpunkt und Zeitdauer der Arbeitshandlung rigide vorstrukturiert, da schon geringe Abweichungen den Arbeitsfluß innerhalb des Gesamtsystems empfindlich stören können. Das Akkordlohnsystem sichert Kontrolle durch seine Anreizfunktion; die Arbeitenden werden durch Anknüpfung an ihre Verdienstinteressen zur Eigenkontrolle veranlaßt. Das funktionsmeisterorientierte Hierarchiesystem schließlich funktioniert als ein System der Fremdkontrolle, mit dem Leistung notfalls eingeklagt werden kann.

Es handelt sich also um eine Leistungs politik, die wesentlich an **tayloristischen Maximen orientiert** ist und einen Kontrolltypus impliziert, der auf Mißtrauen beruht. Eine derartige Leistungs politik ist im Rahmen eines übergreifenden Unternehmenskonzeptes kompatibel nur mit spezifischen Absatz- und Arbeitsmarktorientierungen: einerseits relativ standardisierten Massenprodukten, die in großen Serien mit geringen Varianten gefertigt werden können, andererseits relativ standardisierbarer, gleichförmiger und einfacher Jederfrau-Arbeitskraft.

(3) Gerade die traditionelle Absatzmarktorientierung jedoch droht zu einer Bestandsgefährdung vieler Betriebe in der Bekleidungsindustrie zu werden. Denn der Markt für diese Produkte ist für bundesdeutsche Bekleidungsbetriebe in den letzten Jahren zusehends enger geworden, da Massenware im Ausland oftmals kostengünstiger produziert werden kann. Inländische Bekleidungsbetriebe sind daher, sofern sie nicht eine Standortverlagerung ins Ausland vornehmen, vielfach darauf verwiesen, die

Segmente des Absatzmarktes zu besetzen, auf denen Qualität und modische Aktualität, Termin- und Kundentreue gefragt sind. Das allerdings stellt wiederum Anforderungen an die Flexibilität der Betriebe, die bei einer Fertigungsorganisation, deren Leitbild standardisierte Massenware ist, nur unter größten Schwierigkeiten zu bewältigen sind - wenn überhaupt.

Die erforderliche **Umorientierung** auf qualitativ höherwertige Waren, kürzere Lieferfristen, modischen Wechsel und Variantenreichtum der Produkte stellt die traditionelle Leistungspolitik potentiell in Frage, läßt zumindest das Risiko von Inkompatibilitäten zwischen den erforderlichen neuen Absatzmarktorientierungen und der alten Leistungspolitik entstehen. Aus Gründen des ökonomischen Überlebens also kommt es darauf an, die Produktion zu flexibilisieren und zugleich die Einhaltung von zum Teil hohen Ansprüchen an die Qualität der Produkte zu gewährleisten. Deswegen wird in vielfältigen Formen die Arbeit neu strukturiert, erstarrte Fertigungsstrukturen sollen gelockert, brachliegende Kompetenzen von Arbeitskraft reaktiviert und im Rahmen geänderter Unternehmenskonzepte Anpassungsleistungen an eine gewandelte Umwelt erbracht werden. Kurz: Es geht um die Herausbildung einer neuen Leistungspolitik.<sup>23</sup>

### **2.1.2 Produktionsflexibilisierung und Reaktivierung der kooperativen Potenzen von Arbeitskraft**

(1) Neben dem traditionellen Problem saisonabhängiger Branchen, der Mengenflexibilisierung, umfaßt Produktionsflexibilisierung unterschiedliche Akzentsetzungen. Es kann sich dabei um Durchlauf flexibilisierung in bezug auf Modellvarianten handeln, es kann um Auslastungsflexibilisierung in bezug auf Produktgruppen und Produkte gehen, und es kann eine Flexibilisierung in bezug auf wechselnde, stark abnehmende Serien und Losgrößen angezielt sein (vgl. Knesebeck 1983a, S. 140 ff.).

Alle diese Flexibilisierungsziele waren in jeweils unterschiedlicher Gewichtung in den fünf untersuchten Betrieben von Bedeutung. Entsprechend unterschiedlich waren die realisierten neuen Arbeitsstrukturen, de-

---

<sup>23</sup> Von **Leistungspolitik** soll hier die Rede sein, weil im Politikbegriff die dynamischen Aspekte von Machtkämpfen, Aushandlung und Kompromiß am besten abgebildet werden.

ren Veränderung den Kristallisationspunkt neuer Leistungspolitik bildet. Zwar verzichtete kein Betrieb auf die Fließfertigung - das zentrale Organisationsprinzip der Produktion -, überall aber wurde die Fließfertigung modifiziert. Diese Modifikationen reichten von der Entkopplung der einzelnen Arbeitsplätze durch die Errichtung von Materialpuffern über die Installation eines Transportsystems, das Varianten im Fertigungsablauf zuläßt, und einer Zusammenlegung einzelner Arbeitsgänge an einen Arbeitsplatz bis hin zur Einrichtung verkleinerter Fertigungseinheiten, in denen ein Produkt vollständig montiert wird. Neben der Installation flexiblerer Transportsysteme spielte in technischer Hinsicht die wieder verstärkte Anwendung von Universalmaschinen und damit die teilweise Abkehr vom Trend zur Spezialmaschine eine Rolle.

(2) Von neuer Leistungspolitik soll nicht erst dann die Rede sein, wenn die traditionelle Leistungspolitik gänzlich umgestoßen worden ist, sondern bereits beim Wechsel bestimmter - traditioneller - Prinzipien des betrieblichen Arbeitskräfteeinsatzes. Dieser **Prinzipienwechsel im Arbeitskräfteeinsatz** betraf im Fall der Bekleidungsindustrie vor allem die verstärkte Einbeziehung der Kooperationsfähigkeit der Arbeitskräfte (vgl. auch Altmann u.a. 1982, S. 40). Während in dem an der traditionellen Leistungspolitik ausgerichteten Arbeitskräfteeinsatz die Kooperation zwischen den Näherinnen sich auf das Weiterschieben des bearbeiteten Materials an die nächste in der Abfolge festgelegte Arbeitsposition beschränkte, ist die **verstärkte Abforderung von Kooperationsleistungen** das wesentliche Element einer neuen Leistungspolitik, die auf die Flexibilisierung der Produktion zielt. In welchem Ausmaß die Kooperationsfähigkeit von Arbeitskraft in die Leistungspolitik einbezogen wird, hängt davon ab, wie angesichts der zu bewältigenden Marktanforderungen die Näherei als Gesamtsystem organisiert wird. Dabei stehen den Betrieben grundsätzlich zwei Optionen offen: Entweder werden die durch veränderte Absatzmarktorientierungen bewirkten neuen Anforderungen in das bestehende Fertigungssystem **integriert** oder dieses Fertigungssystem wird **ausdifferenziert**.

Im ersten Fall bleibt der Großverband des Arbeitssystems - z.B. Vor-, Zwischen-, Endmontage - bestehen, hat aber zusätzliche Flexibilitätsaufgaben zu bewältigen. Dem wird Rechnung getragen durch eine Änderung der Fertigungsstruktur, um die Starrheit der vorgegebenen Fertigungsabfolge aufzulösen. Erreicht werden kann dieses etwa durch die Einrichtung von Materialpuffern vor den Arbeitsplätzen oder durch die Einführung ei-



nes flexibel einsetzbaren Transportsystems. In einem solchen System werden alle Varianten (Farbe, Ausstattung, Qualität, Schnitt usw.) in einer langgezogenen Fertigungslinie verarbeitet. Es bietet sich an für Betriebe, die ein vergleichsweise homogenes Produkt zu fertigen haben. Heterogene und variantenreiche Produkte sind demgegenüber in einem Großverband kaum noch zu fertigen; hier bieten sich - zweitens - differenzierte Produktionssysteme an.

Zumal bei hohen Anforderungen an Modell- und Variantenvielfalt, verbunden mit kleinen Serien und Auftragsgrößen, muß daher die Struktur des Großverbandes verändert werden: Die ehemals vorhandene Abfolge Vormontage-Endmontage innerhalb eines Großverbandes wird aufgelöst und in mehrere verkleinerte Fertigungseinheiten ausdifferenziert. Für die Betriebe hat dies den Vorteil, daß mehrere Fertigungseinheiten parallel betrieben und mit unterschiedlichen Produkten beschickt werden können. Dadurch ziehen Störungen im Arbeitsablauf immer nur die betreffende Fertigungseinheit, nicht aber den gesamten Produktionsprozeß in Mitleidenschaft.

(3) An **zwei Beispielen**, die die Pole der untersuchten Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen darstellen, lassen sich diese unterschiedlichen Strukturentscheidungen verdeutlichen.

(a) In einem Betrieb, der Damenoberbekleidung produziert, ist die Strukturentscheidung für ein **differenziertes Nähsystem** gefallen. Produkte der Fachsparte DOB zeichnen sich gegenüber jenen der Sparte Herrenbekleidung ohnehin durch erheblich höhere modische Vielfalt aus. Diesen Betrieb kennzeichnet zusätzlich, daß sowohl hinsichtlich der Produkt- und Variantenvielfalt, der Qualität der Produkte als auch hinsichtlich der Kleinserien extreme Anforderungen gestellt werden. Diesen Anforderungen wurde dadurch begegnet, daß die Fertigungslinie in mehrere unabhängige Subsysteme differenziert wurde. Es wurden verkleinerte Fertigungseinheiten ("Gruppen") gebildet, in denen jeweils ein Produkt vollständig montiert wird. Die durchschnittlichen Taktlängen sind erheblich erhöht, die Arbeitsteilung also insgesamt reduziert, und die Spezialisierung von Arbeitskraft ist weitgehend aufgehoben worden. Jede Arbeiterin beherrscht mehrere dieser umfangreichen und zum Teil anspruchsvollen Arbeitsgänge und führt sie im Wechsel mit anderen auch aus. Produktionsflexibilisierung basiert hier also wesentlich auf **personeller Flexibilität**, d.h. auf dem häufigen Wechsel von Arbeitsgang und Arbeitsplatz.

(b) Mit einem **integrierten Fertigungssystem** wird weiterhin in einem Betrieb gearbeitet, der ein relativ invariantes Produkt (Herrensakkos) herstellt. Für diesen Betrieb stellte sich die Flexibilitätsproblematik unter anderem als ein Problem

kleiner Kundenaufträge und kleiner Losgrößen, wobei zugleich sehr hohe Qualität für das Produkt gefordert war. Unter Beibehaltung der vorhandenen Fertigungslinie wurde hier die Produktion flexibilisiert durch eine Änderung des Einsteuerungsmodus, indem mehrere kleinere Kundenaufträge zu größeren Losgrößen gebündelt wurden, sowie eine Veränderung des Transportsystems, das ggf. Abweichungen vom normalen Durchlauf zuläßt. Flexibilitätsanforderungen wurden also bewältigt durch eine **Flexibilisierung der Produktionsorganisation insgesamt**, ohne daß die Arbeitskräfte häufigere Wechsel des Arbeitsganges oder Arbeitsplatzes auszuführen hätten. Nach wie vor ist jeder Näherin ein Stammarbeitsgang zugeordnet, so daß die Spezialisierung weiterhin hoch ist. Freilich ist die Arbeitsteilung zurückgenommen worden: Da sehr hohe Qualitätsanforderungen an die Produkte gestellt werden, sind ehemals gesplittete Arbeitsgänge rekombiniert und zusammengelegt worden; die durchschnittlichen Taktzeiten haben sich gegenüber dem Ausgangszustand fast verdoppelt.

Für beide Fälle läßt sich nun darstellen, inwieweit unterschiedliche Strukturentscheidungen Konsequenzen für das Ausmaß haben, in dem kooperative Potenzen der Arbeitskräfte neu abgefordert bzw. freigesetzt werden.

Zu a): Im Falle des Betriebes, der verkleinerte Fertigungseinheiten eingerichtet hat, stellt die regelmäßige Abstimmung mit den Kolleginnen geradezu eine Voraussetzung für die Abwicklung des Produktionsprozesses dar. Solche Abstimmungen betreffen nicht nur Engpaßsituationen und die alltägliche gegenseitige Unterstützung, sondern auch die gemeinsame Durchlaufsteuerung, die Überwachung der Termineinhaltung sowie die immer wieder neu - z.B. bei Modellwechsel - erforderliche Verteilung der Arbeitsgänge. Die Notwendigkeit einer intensiven Kooperation ergibt sich aus den erhöhten Dispositionsleistungen, die den Näherinnen abverlangt werden. Ein Spezifikum eines differenzierten Produktionssystems in Form verkleinerter Fertigungseinheiten ist, daß die strikte Zuordnung einer Arbeitskraft zu einem Arbeitsplatz nicht aufrechterhalten werden kann und der Arbeitskrafteinsatz **entspezialisiert** werden muß. Dies stellt zum einen Anforderungen an die **fachliche Qualifikation** der Beschäftigten, für die der Typ an- und ungelerner Arbeitskraft, der bei einer traditionellen Leistungspolitik dominiert, nicht mehr ausreicht. In diesem Betrieb sind daher inzwischen fast ausschließlich Frauen beschäftigt, die eine Fachausbildung abgeschlossen haben. Dies stellt zum anderen Anforderungen an die **Selbständigkeit**, wenn Entscheidungen in Abstimmung mit den Kolleginnen getroffen werden. Neben der Erledigung der eigenen Arbeitsaufgabe ist immer auch die Kontinuität der Produktion innerhalb der gesamten Fertigungseinheit zu beachten, um bei Störungen rasch reagieren und ein-

greifen zu können - sei es durch gegenseitige Unterstützung, sei es durch eine Neuverteilung von Arbeitsgängen.

Dadurch **modifizieren sich** auch **die Kooperationsbeziehungen zwischen den Arbeitenden und den unteren Vorgesetzten**, also den Gruppenleiter/-leiterinnen, die nicht mehr geprägt sind durch die rigide Differenzierung zwischen Anweisung und Ausführung. Statt dessen sind die Gruppenleiter und -leiterinnen gehalten, eine gewisse Autonomie der Näherinnen in den Fertigungseinheiten zu respektieren, sich also übermäßiger kontrollierender und disziplinierender Eingriffe - etwa bei der Arbeitsverteilung - zu enthalten und anstehende Entscheidungen zusammen mit den Beschäftigten zu treffen.

Zugleich werden im unteren und mittleren Produktionsmanagement ebenfalls Kooperationsleistungen reaktiviert. Die definitiven Grenzen zwischen den Funktionen verschwimmen. In den verkleinerten Fertigungseinheiten geht die **überkommene Orientierung am Funktionsmeisterprinzip fast gänzlich verloren**. Gruppenleiter/-leiterinnen, also die Vorgesetzten der unteren Hierarchieebene, vereinigen in der Regel mehrere Funktionen auf sich, die zuvor scharf getrennt waren: Leitung, Qualitätszwischenkontrollen, Methodentraining und Anlernen sowie Teile der Arbeitsvorbereitung. Dadurch werden auch auf der Leitungsebene Abstimmungsprozesse erforderlich, um die Kommunikation zwischen den beteiligten "Ressorts" zu intensivieren und zu verbessern, manches Mal sogar überhaupt erst in Gang zu setzen.

Intensive Kooperation im Sinne von gegenseitig aufeinander zu beziehen und in den Grenzen des Akkordsystems eigenständig vorzunehmenden Arbeitshandlungen ist in diesem Betrieb also Teil der täglichen Arbeitsaufgabe, wobei diese Kooperation durchaus auch unterschiedliche Hierarchieebenen umfassen kann. Als solche ist Kooperation in diesem Betrieb formell akzeptiert und als Arbeitsleistungselement allen Beteiligten präsent.

Zu b): In dem anderen Betrieb hingegen, in dem der Großverband der Fertigung beibehalten worden ist, werden Kooperationsleistungen zwar indirekt abgefordert und erwartet, jedoch als Element der Arbeitsleistung nicht thematisiert. Eigenständig zu erbringende Kooperationsleistungen haben in diesem Betrieb nicht die hohe Bedeutung wie in dem Betrieb, der

den Großverband aufgelöst hat. Die Arbeitskräfte werden weiterhin hoch spezialisiert eingesetzt, dispositive Leistungen sind kaum zu erbringen, und deswegen konnte auch das Hierarchiesystem in der Trennung von Anweisung und Ausführung bestehen und am Funktionsmeisterprinzip ausgerichtet bleiben. Aber auch hier sind **intensive Kommunikationsbeziehungen innerhalb** der verschiedenen Bereiche **des Produktionsmanagements** nötig geworden. Kooperationsleistungen werden von den Näherinnen stillschweigend erwartet und auch erbracht. Diese umfassen etwa den Materialtransport und die Abstimmung, welche Teile des Materialpuffers in welcher Geschwindigkeit zu bearbeiten sind - im Interesse der nachfolgenden Kollegin und deren Materialpuffer wie der Kontinuität des gesamten Prozesses.

Derartige Kooperationsleistungen muten bescheiden an im Vergleich zu denen, die in verkleinerten Fertigungseinheiten abverlangt werden. Gleichwohl stellen auch sie im Vergleich zum Ausgangszustand eine **merkliche Veränderung von Leistungs politik** dar. Es reicht nicht mehr aus, sich nur auf einen Arbeitsgang zu konzentrieren, um ihn in möglichst hoher Geschwindigkeit auszuführen. Eine Näherin ist selbst in diesem Großsystem mit seinem hoch spezialisierten Arbeitskrafteinsatz nicht mehr ausschließlich für den eigenen Arbeitsplatz zuständig, sondern hat zugleich die Effekte ihres Arbeitsrhythmus für den gesamten Arbeitsfluß zu bedenken und - in welch marginalen und begrenzten Formen auch immer - Entscheidungen zu treffen. Selbst die Entscheidung, an welche Arbeitsposition das bearbeitete Material weitergereicht wird, setzt eine Verständigung mit den Kolleginnen voraus und bedeutet eine nicht unwesentliche Veränderung des Ausgangszustandes, in dem die Fertigungsabfolge starr vorgegeben war.

(4) Die verstärkte Abforderung von Kooperationsleistungen ist also ein wesentliches Element der neuen Leistungs politik in der Bekleidungsindustrie. Es ist daher nicht verwunderlich, daß nicht nur in den beiden kurz geschilderten Betrieben, sondern in allen untersuchten Betrieben als herausragende Veränderung im Gefolge neuer Leistungs politik von den Näherinnen gerade Veränderungen auf dieser Dimension genannt wurden; und - das sei hinzugefügt - diese Veränderungen der Kooperation werden überdurchschnittlich häufig als eine **Verbesserung der eigenen Arbeitssituation** gewertet (vgl. Fischer, Minssen 1986, S. 184).

## 2.2 Organisationswandel - Ein sozialer Prozeß<sup>24</sup>

Der oben skizzierte Übergang von der traditionellen zur neuen Leistungs-politik war kein gradliniger Prozeß, sondern ein erfahrungsgeleiteter Lern-prozeß, der auch Brüche, Diskontinuitäten und Umwege einschloß. Dies hat wesentlich damit zu tun, daß ein solcher Organisationswandel ein sozi-aler Prozeß ist. Organisationswandel als sozialer Prozeß bedeutet betriebs-intern vor allem die **Ausbalancierung von Machtverhältnissen**; und die (Neu-)Austarierung dieser Machtverhältnisse betrifft in hohem Maße die hier im Zentrum des Interesses stehende Gruppe der unteren Führungs-kräfte.

Bevor nun die konkreten Verläufe der Herausbildung der neuen Lei-stungspolitik und ihre Ergebnisse im Hinblick auf die veränderte Situation der unteren Führungskräfte dargelegt werden, sollen zunächst einige all-gemeine und grundsätzliche Überlegungen zum Charakter des Organisati-onswandels als eines sozialen Prozesses angestellt werden.

(1) Den Ausgangspunkt organisatorischer Veränderungen, wie sie bei-spielhaft in den am Branchenprojekt "Neue Arbeitsstrukturen in der Be-leidungswirtschaft" beteiligten Betrieben durchgeführt werden sollten, bildete in der Regel ein je nach Betrieb spezifisch akzentuiertes Flexibili-tätsproblem. Die Rede ist hier von betrieblichen Flexibilitätsproblemen, die vorwiegend im Produktionssystem als Schwierigkeiten auftreten:

- schnell und ohne umständliche und langwierige Umstellungen neue bzw. veränderte Produkte oder Produktvarianten herzustellen;
- gleichzeitig bzw. parallel sehr verschiedene Anforderungen an das Produktspektrum zu erfüllen, z.B. kleine Serien, Variantenvielfalt, wechselnde Mengen zu bewältigen;
- eine verbesserte Qualität der Produkte zu erzielen.

---

<sup>24</sup> Die folgenden Ausführungen unter 2.2 basieren i.w. auf einem Aufsatz des Verfassers über "Führungskräfte im Organisationswandel" (Fischer 1986, ins-bes. S. 13-15).

Solche Flexibilitätsprobleme im Produktionsbereich können prinzipiell auf zwei Wegen einer Lösung nähergebracht werden: auf dem Wege technischer Veränderungen oder auf dem neuer Formen der Arbeitsorganisation.

Die im Projekt fast durchgängig im Vordergrund stehende Variante war die arbeitsorganisatorische Lösung im Sinne neuer Arbeitsstrukturen. Beide Lösungswege, und daher auch die arbeitsorganisatorische Variante, können als Organisationswandel begriffen werden. Organisationswandel stellt eine aktive Anpassungsleistung eines Betriebes an die Umwelt dar. "Anpassung" heißt nicht, daß diese Umwelt (vor allem: Märkte, staatliche Regelungen) Anforderungen vorgibt, denen ein Unternehmen dann einfach nachzukommen hat. Diese Sichtweise wird von interessierter Seite zwar gern verbreitet, um sog. Sachzwänge, "den Markt" usw. und nicht das eigene Unternehmenskonzept für Umlagerungen, aber ggf. auch für Fehlschläge verantwortlich machen zu können; sie ist aber offenkundig unzureichend. Die **aktive Anpassung einer Organisation an eine veränderte Umwelt** schließt vielmehr eine bewußte und überlegte Konzeption ein; mit einer solchen Unternehmenskonzeption wird daher z.B. auf ganz bestimmte Absatz- und Arbeitsmärkte gezielt und andere werden ausdrücklich ausgeschlossen.

(2) Wenn die Rede ist von Organisationswandel als sozialem Prozeß, so ist damit vor allem gemeint, daß betriebliche Innovationen einerseits innerhalb eines bestehenden Gefüges von Machtverhältnissen sich ereignen und andererseits dieses soziale Gefüge gerade durcheinanderbringen bzw. destabilisieren.

Diesen Gedanken zu akzeptieren, heißt zunächst einmal anzuerkennen, daß betriebliche bzw. organisatorische Strukturen wesentlich Machtverhältnisse darstellen. Dabei soll "**Macht**" in einem sehr weiten Sinne verstanden werden: Nicht nur der Chef, der Inhaber, die Geschäftsführung oder irgendeine Führungskraft haben Macht, sondern auch z.B. der Instandhaltungs-Facharbeiter, der genau weiß, wie eine bestimmte Störung am schnellsten zu beheben ist, und von dessen Bereitschaft, dieses Wissen einzusetzen und anzuwenden, manches Mal das Funktionieren ganzer Abteilungen oder die termingetreue Erledigung wichtiger Aufträge abhängen. Ja selbst die hochspezialisierte Näherin, die praktisch das Monopol auf eine bestimmte Arbeitsleistung an einer bestimmten Maschine inne-

hat, verfügt über Macht; oder anders gesagt: Sie hält einen Trumpf in der Hand, den sie ggf. ausspielen kann. Natürlich gibt es auch in dieser Sichtweise ein **Machtgefälle**; die Ressourcen, auf die zurückgegriffen werden kann, um Macht auszuüben und damit Einfluß auf das Handeln anderer Organisationsmitglieder zu nehmen, sind recht ungleich verteilt (vgl. Crozier, Friedberg 1979, S. 41).

Betrieblicher Wandel muß geplant, d.h. ideell vorweggenommen und vorstrukturiert werden, und hier beginnt auch schon das Problem. Denn wie lassen sich Veränderungen von Machtstrukturen oder Umverteilungen von Macht planen, ohne daß man sich zugleich das Risiko einhandelt, die Träger oder Inhaber von Machtpositionen zu verprellen oder zu verärgern? Versuche, Macht umzuverteilen, provozieren schließlich im allgemeinen den Widerstand derer, denen wirklich oder vermeintlich Einflußmöglichkeiten entzogen werden sollen; (noch) vorhandene Machtpotentiale werden dann von diesen dazu eingesetzt, die als bedrohlich empfundenen Pläne zu durchkreuzen (vgl. Hermann 1984).

In jedem Betrieb haben sich spezifische Verhältnisse und Abläufe eingespielt, die zu ändern vielleicht sachlich erforderlich sein mag, deren Änderung aber sozial risikoreich und heikel ist. So gibt es in jedem Betrieb bestimmte Tabuzonen, an denen nicht gerührt werden darf; organisatorischer Aufbau und Ablauf entsprechen zwar den Machtbedürfnissen gewisser Positionsinhaber, aber durchaus nicht immer gleichzeitig auch den Ansprüchen an eine transparente und vernünftige Organisation; jahrzehntelang geübte Praktiken gelten nicht nur als quasi unumstößliche Naturgesetze, sondern garantieren bestimmten Abteilungen, (informellen) Gruppen oder Personen gerade auch ihre Machtressourcen.

Aber nicht nur diese scheinbar irrationalen Momente charakterisieren betriebliche Strukturen, sondern auch die scheinbar rationalen: Die Art und Weise, wie die Arbeitsvorbereitung Aufträge zusammenstellt, die Kooperation zwischen den Produktionsabteilungen und z.B. dem Vertrieb, das hierarchische Verhältnis zwischen Abteilungsleiter/in und Gruppenleiter/in - alles dies sind Resultate vorausgegangener **Aushandlungsprozesse** zwischen verschiedenen betrieblichen Parteien (vgl. Fischer, Minssen 1986, S. 41).

Um nun keine Mißverständnisse aufkommen zu lassen: Es sind auch Resultate von Aushandlungsprozessen, jedoch nicht nur. In einer sozialwissenschaftlichen Perspektive aber ist diese Dimension zentral. Und: Ohne diese Dimension sind betriebliche Verhältnisse und ihre Veränderung kaum angemessen zu verstehen.

(3) Werden nun organisatorische Innovationen zur Flexibilisierung der Produktion ins Visier genommen, so ist dieser Aspekt des Aushandelns von vornherein mit zu bedenken und zu beachten. Zu beachten ist, daß in diesem Prozeß ein **sozialer Tausch** stattfindet. Das Management jedenfalls, das Veränderungen durchsetzen will, ohne daß es den von Innovationen Betroffenen auch etwas anbietet, wird wohl scheitern.

Diese Überlegungen machen die These plausibel, daß es deutliche **Grenzen der Planbarkeit** sozial vermittelter organisatorischer Veränderungen gibt. Ergebnisse innerbetrieblicher Aushandlungsprozesse stehen vorab nicht fest und stellen somit auch keine festen Planungsgrößen dar; sie bilden sich vielmehr als Kompromiß zwischen unterschiedlichen Interessenpositionen heraus, und zwar häufig erst im Verlauf der Umsetzung vorab festgelegter Rahmenplanungen (vgl. Gebbert 1983, S. 154). Planung in einem traditionellen Sinn unterstellt ja die Trennung von Planern bzw. den Subjekten der Planung und dem Objekt des Geplanten, wobei im Fall organisatorischen Wandels diese **Objekte der Planung** zugleich die **Subjekte der Produktionsprozesse** sind, die umgestaltet werden sollen. Diese Trennung von Subjekt und Objekt im Planungsprozeß ist in doppelter Hinsicht problematisch und unzulänglich:

- Zum einen wäre es naiv anzunehmen, der "Objektbereich" ließe quasi alles mit sich geschehen, ohne seine Interessen offen oder verdeckt zu artikulieren und ggf. durchzusetzen. So kann das Management z.B. Informationen über eingespielte Produktionsabläufe, die es von den Mitarbeitern der unteren Etagen benötigt, oft nicht einfach abrufen, sondern bestenfalls eintauschen - dann zumindest, wenn die Arbeitskräfte mit der Information zugleich ihre Trümpfe aus der Hand geben sollen (vgl. Malsch 1983).
- Jede/r betriebliche Planer/in oder jede betriebsinterne Planungsgruppe ist selbst Bestandteil der Organisation und somit eingefügt in die bestehende Struktur von Machtpositionen, die Einfluß ebenso zu-



teilt wie soziales Ansehen, zeitlichen Dispositionsspielraum, Chancen, sich Belastungen entziehen zu können usw. Es ist also gleichermaßen naiv anzunehmen, diese Planer würden neutral und objektiv, ohne Rücksicht auf z.B. starke und durchsetzungskräftige Abteilungen oder gar ihre eigenen Interessen agieren. Gute Argumente, auch betriebswirtschaftliche, lassen sich allemal finden.

Organisatorische Veränderungen erfolgen daher in der Regel in kleinen Schritten, "step by step". Dies geschieht mit Rücksicht auf den Umstand und als - zum Teil auch unbewußtes - Resultat der Tatsache, daß Organisationswandel sich als **Kompromißbildung** vollzieht, der unter der **Maxime der Risikominderung** steht. Die Minderung von Risiken bezieht sich vor allem auf die bereits angesprochenen Machtstrukturen; diese letzteren sind auch wesentlich verantwortlich für die ausgeprägte Trägheit des sozialen Gefüges in einer Organisation.

(4) Organisationswandel erfolgt als oder wird als **erfahrungsgeleiteter Lernprozeß** gestaltet, in dem Rückkopplungen möglich und nötig sind. Pläne liegen dann nicht ein für allemal fest, sondern werden modifiziert (oder vielleicht sogar revidiert), wenn die Erfahrung lehrt und das Experiment zeigt, daß bestimmte Zielaspekte nicht durchzuhalten sind oder Folgeprobleme auftreten, die vorab nicht kalkulierbar waren. In diesem Sinne ist das **Verhältnis von Zielen und Maßnahmen ein reflexives**. Das heißt: Die Zielvorgaben, die den Wandel einleiten, werden über Rückkopplungsprozesse, die sich im sozialen Gefüge des Betriebes abspielen, ihrerseits wieder verändert, zumindest konkretisiert. Dies betrifft den **dynamischen Grundzug** des Organisationswandels; sein Ablauf, die Dynamik selbst, läßt sich etwa wie folgt beschreiben:

In betrieblichen Diagnosen, auf die organisatorischer Wandel zurückgeht, werden zumeist nur solche Probleme aufgegriffen, die sich schon real im Betriebsgeschehen geltend machen, für die mithin die Notwendigkeit einer praktischen Lösung unmittelbar evident ist und ansteht. Dagegen werden mögliche Zukunftsprobleme und Folgeprobleme von Maßnahmen, soweit sie über den alltäglichen Betriebsablauf hinausgehen, kaum antizipiert. Darüber hinaus werden Problemdiagnosen und -diskussionen nur in Zusammenhang mit Vorstellungen über ihre Lösbarkeit akzeptiert (vgl. Knesebeck 1983b, S. 216 f.). Konkret werden daher nur eingegrenzte und sogar isoliert gehaltene Bereiche des Gesamtsystems der Produktion - Ex-

perimentierfelder - einer Umwandlung zugänglich gemacht. Zudem werden diese Experimentierfelder nur geringfügigen Veränderungsmaßnahmen ausgesetzt, so daß sich auch in dieser Hinsicht die Umstrukturierung als **stufenweise** angelegter Prozeß vollzieht.

Zwei Punkte sind nun bemerkenswert:

**Erstens:** Wenn auch das Moment der Reflexität diesen Prozessen innewohnt, so gilt doch, daß das Vorhandensein strategischer Konzepte bzw. ausgearbeiteter Pläne und Zielvorstellungen die Durchführung von organisatorischem Wandel bedeutend erleichtert. Trial-and-error-Vorgehensweisen, bei denen letztlich ohne konkretes Ziel agiert wird, bieten zwar Stoff für sozialwissenschaftliche Reflexionen, sind gegenüber strategischen Konzepten aber mit dem Risiko von Frustrationen und Rückschlägen behaftet und in weitaus stärkerem Maße dem Risiko des Scheiterns ausgesetzt. Obwohl die erwähnten Planungsprobleme - die Verschränkung der Subjekt- und Objektrolle, das Auftreten von Interessenverletzungen und Erfahrungen, die vorab nicht kalkulierbar sind, sowie die Dimension der Aushandlung und Kompromißfindung, die erst im Prozeß selbst aktuell wird - der Planung im traditionellen Sinne deutliche Grenzen setzen, **kommt man ohne strategische Konzepte nicht aus.**

Diese These kann mit den Erfahrungen aus dem Branchenprojekt "Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie" plausibel gemacht werden. In jenen Betrieben nämlich, in denen kontinuierlich eine bestimmte Strategie verfolgt worden ist, sind die Beteiligten insgesamt eher zufrieden mit den Ergebnissen der Umstrukturierung, und die Lösung der betrieblichen Flexibilitätsprobleme ist um einiges vorangekommen. Betriebe hingegen, die im Verlauf des Projektes einmal oder gar mehrmals ihre Zielkonzeptionen geändert haben bzw. sie zu ändern sich genötigt sahen, zeichnen sich eher dadurch aus, daß Enttäuschungen und Frustrationen produziert worden sind, die zugleich die Lösung der betrieblichen Flexibilitätsprobleme behindert und erschwert haben.

**Zweitens:** Diese These betrifft das sukzessive Moment im Organisationswandel. Obwohl die **schrittweise** und vorsichtige **Vorgehensweise** Risiken mindern oder sogar ausschalten soll, **bringt sie neue Risiken hervor.**

Die Erfahrungen mit betrieblichen Innovationen im erwähnten Projekt lehren, daß die Begrenzungsstrategie kaum erfolgreich ist. Es ist fast unmöglich, betriebliche Experimente auf bestimmte Felder einzugrenzen, zu isolieren. Vielmehr stellen sich zum einen Rückwirkungen und Nebenfolgen in vor- und nachgelagerten Bereichen ein, und zum anderen ergeben sich fast immer Ausstrahlungseffekte. Die Rückwirkungen auf andere Abteilungen betreffen z.B. die Arbeitsvorbereitung, die sich komplexeren Steuerungsanforderungen ausgesetzt sieht, wenn flexibler produziert werden soll; angestrebte Verbesserungen der Produktqualität tangieren fast unvermeidlich die Stäbe für Qualitätskontrolle. Ausstrahlungseffekte können im Sinne positiver oder negativer Rückkopplung wirksam werden. Im ersten Fall entsteht an anderen Stellen im Betrieb der Wunsch, gleichfalls von bestimmten Änderungen zu profitieren (z.B. neue Transportmittel zu erhalten), im anderen Fall werden Argumente zusammengestellt, warum eine möglicherweise "angedachte" Übertragung etwa einer neuen Arbeitsstruktur in diesem oder jenem Bereich nun partout nicht möglich ist.

An allen diesen Entwicklungen sind maßgeblich die unteren Führungskräfte beteiligt, über deren Rolle nun zu reden sein wird.

### 2.3 Die spezifische Rolle der unteren Führungskräfte im Organisationswandel<sup>25</sup>

(1) Maßnahmen zur Veränderung der Arbeitsstrukturen, wie z.B. die Einführung von Gruppenarbeit, stellen einen Eingriff in das technisch-organisatorische System eines Betriebes dar. Sie sind in ihrer Auswirkung nicht begrenzt auf die Veränderung von Arbeitsinhalten an denjenigen Arbeitsplätzen, die durch Gestaltungsmaßnahmen direkt verändert werden. Es entstehen vielmehr **Folgewirkungen**, die auch andere betriebliche Funktionsbereiche erfassen. In diesem Sinne handelt es sich bei der Arbeitsstrukturierung um einen übergreifenden Veränderungsprozeß, der tendenziell die gesamte Organisation betrifft.

Aufgrund der Produktionsstruktur der Bekleidungsindustrie gilt das in besonderer Weise für das **Verhältnis von ausführender Arbeit und Personalführung**. Die Bekleidungsindustrie ist eine Branche mit - zumindest in der Montage - niedrigem Mechanisierungs- und Automatisierungsgrad. Im Gegensatz zu Branchen, in denen Durchlaufsteuerung, Materialfluß und

---

<sup>25</sup> Die folgenden Ausführungen entsprechen i.w. den Punkten 1 und 3 des Beitrags "Arbeitsstrukturierung und der Wandel von Führungsfunktionen" von Fischer, Heise (1983, S. 178/179 sowie S. 192-198).

Verkettung der Einzelarbeitsplätze weitgehend durch das gewählte Produktionsverfahren bzw. durch das Technisystem vorgegeben sind, ist in der Bekleidungsindustrie - auch bei Einsatz hochentwickelter Halbautomaten an einzelnen Arbeitsplätzen - die Erfüllung dieser Funktionen in hohem Maße von Organisationsleistungen abhängig. Trotz vorhandener Verkettungs- und Transportmittel (z.B. Bündelwagen, Hängeförderer) und Puffer zur Optimierung des Materialflusses ist die Sicherung eines kontinuierlichen Ablaufes in den personalintensiven Fertigungsbereichen im wesentlichen eine stets aufs neue von Personen zu erbringende Koordinierungsaufgabe. Diese Funktion der Koordinierung und Steuerung der Einzeltätigkeiten sowie der Disziplinierung der Arbeitskräfte ist den unteren (und mittleren) Führungskräften übertragen.<sup>26</sup>

Unter diesen Bedingungen wirken sich Veränderungen in der Arbeitsstruktur des Montagebereiches unmittelbar im Führungssystem aus. Die Auswirkungen beziehen sich nicht nur auf die eigentlichen Führungsfunktionen wie Steuerung, Koordinierung und Disziplinierung, sondern auch auf die ausführenden Funktionen, die die Führungskräfte zur Schließung auftretender Lücken innerhalb des Kooperationsgefüges übernehmen müssen, um die Kontinuität des Fertigungsflusses zu sichern. Somit wird auch diese Seite der konkreten Tätigkeit der Führungskräfte - wie Aus- und Nachbessern, Materialversorgung und Maschinenwartung - von Strukturierungsmaßnahmen tangiert.

(2) Im Rahmen betrieblicher Veränderungsmaßnahmen werden notwendige oder als notwendig erachtete Anpassungsleistungen unter größtmöglicher Risikominderung durchgeführt. Dieser charakteristische Grundzug der Vermeidung oder Minderung von Risiken bezieht sich auf externe wie interne Bedingungen: Zum einen dürfen Veränderungen der innerbetrieblichen Strukturen die bislang gehaltene Marktposition in bezug auf Umsatz, Rentabilität und Marktanteile nicht gefährden. Dies kann durch-

---

26 Der Begriff "Führungskräfte" umfaßt alle in einem Betrieb mit Personalführung befaßten Funktionsträger, hier vor allem den Personenkreis, der über direkte Anweisungsbefugnisse hinsichtlich der ausführenden Arbeit verfügt. Die von Arbeitsstrukturierung tangierten Führungskräfte in der Bekleidungsindustrie sind in den Funktionsbereichen Methodentraining, Arbeitsvorbereitung, Qualitätskontrolle, Gruppen-, Band- und Abteilungsleitung zu finden. Die Gruppen- und Bandleiter/innen sind mit den Vorarbeitern und Meistern in anderen Branchen vergleichbar.

aus im Zuge einer Strukturanpassung eine veränderte Orientierung auf neue Marktsegmente einschließen. Zum anderen ist die Durchführbarkeit und Durchsetzbarkeit von Anpassungsprozessen von internen Bedingungen abhängig. Zentral sind hier **die sozialen Beziehungen im Betrieb**. Einerseits vollziehen sich Veränderungen innerhalb eines vorfindlichen Gefüges sozialer Beziehungen, andererseits wird dieses Gefüge im Entwicklungsprozeß der Organisation zugleich destabilisiert und umgewandelt. Die Mitglieder der Organisation "Betrieb" sind als Handelnde, die in bestimmten sozial-ökonomischen Beziehungen stehen und Ziele im Veränderungsprozeß anstreben, **Subjekte** dieses Prozesses. Sie sind zugleich **Objekte** in diesem Prozeß, insofern der Gegenstand des Wandels die Organisation selbst ist. Durch diese Verschränkung der Subjekt-Objekt-Verhältnisse wird die Reichweite des betrieblichen Wandels bestimmt und in der Regel auch begrenzt.

(3) Wie einleitend angesprochen, sind Fertigungsablauf und -steuerung in hohem Maße das Ergebnis von Organisationsleistungen der unteren und mittleren Führungskräfte. Diese sind qua Stellung in der betrieblichen Hierarchie diejenige **Vermittlungsinstanz**, die vorgegebene Unternehmensziele an die ausführenden Arbeitskräfte weiterleitet. Dabei stellen die Entwicklung von Zielfunktionen im Unternehmen sowie deren Aufspaltung in Partialziele und die Umsetzung in Maßnahmen zur Zielerreichung einen dynamischen Prozeß innerhalb des betrieblichen Systems dar. Dieser Prozeß schließt ein, daß die Führungskräfte in Ausübung ihrer Vermittlungs- und Umsetzungsfunktionen an der **Konkretisierung von Zielfunktionen** des Betriebes teilhaben. Es wird von ihnen erwartet, die von der Betriebs- und Unternehmensleitung vorgegebenen Zielbündel in Partialziele zu übersetzen und für den Bereich ihrer eigenen Weisungsbefugnis umzusetzen. Konkret bedeutet das die Übernahme von Planungs-, Koordinations- und Disziplinierungsaufgaben.

Die aktive Weitergabe von vorgegebenen Leitlinien an die Belegschaft vollzieht sich innerhalb weitgehend vorgeprägter Strukturen, festgelegter Regeln und vorgezeichneter Handlungsmuster. Insofern sind die Personen, die diese Weitergabe betreiben, in der Wahrnehmung ihrer Führungsfunktion als **ausführende Organe** eines betrieblichen Ablaufs, der ihre spezifischen Handlungskompetenzen eingrenzt, anzusehen.

Auf der anderen Seite ist die Rolle der Führungskraft mit **Handlungsspielräumen** ausgestattet, die mit der betrieblichen Position und Funktion korrespondieren. Im Rahmen eines vorgegebenen Funktionsrasters, der die Variationsbreite der Handlungsmöglichkeiten bestimmt, sind die Führungskräfte in der Wahrnehmung ihrer betrieblichen Funktion daher zugleich selbstbestimmte **Subjekte ihres Tuns**. Die mit dieser Rolle implizierte Möglichkeit, sich an der Konkretisierung betrieblicher Ziele selbstständig zu beteiligen, ist wiederum geprägt von den vorfindlichen Bedingungen der Bekleidungsindustrie. Diese Bedingungen erfordern in besonderer Weise improvisierende Steuerung und Ad-hoc-Entscheidungen. Charakteristisch für die von den Führungskräften zu treffenden Entscheidungen ist, daß sie im Einzelfall zwar mehr oder minder wohlüberlegt, aber wegen des komplexen Charakters der Fertigungsorganisation nicht auf das gesamte Betriebsgeschehen abgestimmt sind. Maßnahmen und Tun der unteren und mittleren Führungskräfte bleiben häufig punktuell. Diese Seite ihrer betrieblichen Rolle jedenfalls befähigt diesen Personenkreis, den betrieblichen Ablauf auch durch individuell geprägte Handlungen mitzugestalten.

Im Prozeß betrieblichen Handelns, somit auch im Prozeß der Arbeitsstrukturierung, kommen beide Seiten der Führungsrolle zum Tragen: Diese Personengruppe ist gehalten, die von der Betriebsleitung anvisierten Veränderungen innerhalb ihres Funktionsbereiches durchzuführen, und zwar in einer bezogen auf die externen und internen Bedingungen des Betriebes optimalen Weise. Die Art der Ausübung der Führungsfunktionen während des Wandlungsprozesses wird daher von dem übergeordneten Zweck des Betriebsgeschehens, der Erreichung der Unternehmensziele, bestimmt, und damit werden die Handlungsmöglichkeiten der Personen eingegrenzt. Da die Erfüllung der übergeordneten Anforderung in ihren konkreten Handlungen aber nicht vorprogrammiert ist, sondern sich innerhalb eines bestimmten Spektrums von Handlungsmöglichkeiten vollzieht, werden die Handlungen der Führungskräfte über die je vorgegebenen Zielbündel der Umstrukturierung hinaus noch von anderen Faktoren mitbestimmt.

Mit der Arbeitsstrukturierung wird den Störanfälligkeiten und den Anpassungsproblemen in der Fertigung zu begegnen gesucht. Aufgrund der eingangs erwähnten spezifischen Produktionsstruktur der Bekleidungsindustrie spielt die ausführende Arbeit eine wesentliche Rolle im produktiven

Fertigungsbereich; eigentlicher **Ausgangspunkt** des betrieblichen Organisationswandels ist daher die **ausführende Arbeit**: ihr Inhalt, ihr Organisationsgefüge, ihre Belastungsmomente und Qualifikationsanforderungen, die bei den Arbeitskräften vorhandenen Wahrnehmungen und Orientierungen usw. Infolge der starken Verzahnung von ausführenden und leitenden Funktionen zieht eine Veränderung im Bereich der ausführenden Arbeit eine Veränderung im Führungssystem nach sich, so daß - so gesehen - der Wandel der Führungsfunktionen eine **Folgewirkung** des Wandels im Bereich der ausführenden Arbeit darstellt. Umgekehrt werden aufgrund der spezifischen Position der Führungskräfte im betrieblichen Funktions- und Herrschaftssystem - der Stellung im Hierarchieaufbau - die Wahrnehmung der leitenden Funktionen und somit die Verschiebungen im Führungssystem selbst zu einer **Voraussetzung** der intendierten Prozesse. Das heißt, von dieser Seite her gesehen sind die Entwicklungsperspektiven hinsichtlich der betrieblichen Situation der Führungskräfte nicht mehr bloße Folgewirkungen der Umgestaltungen im Bereich der ausführenden Tätigkeiten, sondern diese Personen bestimmen ihrerseits durch ihr aktives Tun in der betrieblichen Praxis - bedingt durch den unmittelbaren Einfluß auf den Kooperationszusammenhang - die Art und Reichweite der Umwandlungsprozesse; indem diese Führungspersonen die Umstrukturierung durch aktiven Einsatz (mit-)durchführen, tragen sie zugleich die Veränderungen hinsichtlich ihrer eigenen Funktion und Position - und umgekehrt; sie sind nur Träger der Arbeitsstrukturierung im ausführenden Bereich, soweit sie **ihre eigene Funktion und Position verändern**.

Die Ausnutzung der Handlungsspielräume, die aus der betrieblichen Rolle als Führungskraft erwachsen, stellt somit ein wesentliches Moment dafür dar, ob der Prozeß der Arbeitsstrukturierung, der oben als Organisationswandel der kleinen Schritte gekennzeichnet worden war, sowohl im Hinblick auf die Umsetzung von definierten Zielgrößen als auch im Hinblick auf die Entwicklung dieser Ziele selbst erfolgreich verläuft. Soll das Ziel, Strukturanpassung mittels Einführung neuer Arbeitsstrukturen durchzuführen, erreicht werden, ist daher eine **Implementationsstrategie** gefordert, **die insbesondere diese Beeinflussungsmöglichkeiten** der unteren und mittleren Führungskräfte auf den Prozeßverlauf **berücksichtigt**. Ein wichtiger Aspekt dieser Implementationsstrategie ist die bewußte und organisierte Einbeziehung der Führungskräfte in die Ziel- und Durchführungsplanung, wobei insbesondere die im folgenden darzustellenden Fak-

toren, die die Art der Nutzung der Handlungsspielräume und somit die Handlung der Führungsperson beeinflussen, zu berücksichtigen sind.

Die Aufgabe, die an übergeordneter Stelle ausgearbeiteten Ziele umzusetzen, enthält zwei Aspekte: Es handelt sich zum einen um die aktive **Weitergabe von vorgegebenen Leitlinien** an die Belegschaft, zum anderen um eine **Vermittlungsaufgabe zwischen unterschiedlichen Interessen** der verschiedenen Gruppen im Betrieb. Die Führungsfunktion schließt die Aufgabe ein, ggf. divergierende Interessen von Arbeitskräften und Betriebsleitung auszutarieren. Gerade dieser Prozeß, in dem Führungskräfte vermittelnd tätig werden, ist es, der Veränderungen von Zielfunktionen und Neudefinitionen von Partialzielen ermöglicht und unter Umständen erzwingt.

Dabei stehen die Führungskräfte nicht außerhalb dieser Interessenkonstellationen. Mit ihrer Rolle sind nicht nur zum Teil widersprüchliche Erwartungen verbunden - Erwartungen der Betriebs- und Unternehmensleitung einerseits, der unterstellten Arbeitskräfte andererseits -, sondern ihre eigene Stellung im Betrieb enthält unterschiedliche Interessenaspekte. Sie sind selbst Arbeitnehmer, woraus manche Übereinstimmungen mit der übrigen Belegschaft resultieren. Sie sind zugleich als Vorgesetzte und Vertreter der Unternehmensleitung der übrigen Belegschaft gegenübergestellt, indem sie als Vorgesetzte verpflichtet sind, unternehmensorientiert Zielvorgaben durchzusetzen.

(4) Im Rahmen dieser betrieblichen Position oder dieser Zwischenstellung werden auch die Projektziele umgesetzt und unter Umständen nicht unbedeutend modifiziert. Die formellen und informellen Interventionschancen, die Führungskräfte haben, können im Hinblick auf die jeweiligen Projektziele daher **fördernd** oder **hemmend** genutzt werden. Ob und in welche Richtung Interventionschancen genutzt werden, ist von den Interessen, Erwartungen und Befürchtungen abhängig, die mit dem Arbeitsstrukturierungsvorhaben verknüpft werden. Diese werden beeinflußt durch

- die konkreten Veränderungen und ihre Reichweite in bezug auf die technischen, organisatorischen und sozialen Ausgangsbedingungen;
- die subjektive Wahrnehmung dieser Umstrukturierungen.



Zwischen diesen beiden Komplexen besteht keine einseitige Beziehung, etwa derart, daß weitreichende Maßnahmen auch subjektiv notwendig als weitgesteckte Anforderungen empfunden werden. Objektiv geringfügige Veränderungen können subjektiv als zu weitgehende Ansprüche der Betriebsleitung und somit als unzumutbare Eingriffe in die gegebene Arbeitssituation wahrgenommen werden. In diesem Fall besteht die Gefahr, daß Führungskräfte, die sich solchen Situationen ausgesetzt sehen, ihre vorhandenen Handlungsmöglichkeiten dazu nutzen, bestimmte Entwicklungen zu blockieren. Umgekehrt können verhältnismäßig weitreichende Veränderungsperspektiven bei anderen Ausgangsbedingungen Veränderungsbereitschaft und konstruktive Mitwirkung der Führungskräfte begünstigen.

Die **subjektiven Bedingungen**, die bestimmte Einstellungen der Führungskräfte zum Organisationswandel und entsprechende Interventionen implizieren, sind maßgeblich auf zwei Momente zurückzuführen:

- erstens auf die berufliche Veränderungsfähigkeit (a),
- zweitens auf Interessen, die durch die Arbeitsstrukturierung tangiert werden (b).

(a) Die **berufliche Veränderungsfähigkeit** ist insbesondere bedingt durch die Struktur der gegebenen - dem Wandlungsprozeß vorausgesetzten - Berufsrolle, die in einem bestimmten Typus von Organisationsstruktur, der entweder eher starr geregelt oder eher flexibel veränderbare Handlungsabläufe fordert, geformt wurde und die Personen mit entsprechenden Qualifikationen ausgestattet hat. Außerdem wirkt die persönliche Flexibilität der Führungskräfte, deren Ursachen weit über das betriebliche Aktionsfeld hinausreichen, auf die Bereitschaft und Fähigkeit zurück, sich Veränderungsprozessen auszusetzen und sie durchzuführen. Es ist zu vermuten, daß in Betrieben, die strukturbedingt durch relativ variable Fertigungsabläufe gekennzeichnet sind, auch eher ein Potential an Veränderungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft hinsichtlich einer angezielten Arbeitsstrukturierung bei den unteren und mittleren Führungskräften anzutreffen ist - allerdings nur unter der Voraussetzung, daß nicht die eigenen Interessen verletzt werden bzw. bedroht sind, möglicherweise verletzt zu werden. Dies führt zum zweiten Punkt.

(b) Was die **Interessen** der Führungskräfte betrifft, die durch die Arbeitsstrukturierung berührt werden, so kommen zwei gegenläufige Aspekte in Betracht: Einerseits zeigt sich, daß sich bei den beiden Gruppen, die durch die Arbeitsstrukturierung am meisten betroffen sind, dem ausführenden Personal auf der einen Seite und den unteren und mittleren Führungskräften auf der anderen Seite, in wichtigen Fragen **Interessenübereinstimmungen** hinsichtlich der geplanten Maß-

nahmen finden. Dies betrifft unter anderem die Beruhigung des Fertigungsflusses und die dadurch bedingte Reduktion der physisch-psychischen Belastung; es betrifft unter Umständen weiterhin eine Erweiterung des Arbeitsinhaltes bzw. eine Verschiebung der Tätigkeitselemente in Richtung einer Anreicherung der Gesamttätigkeit, die durchaus in beiden Funktionsbereichen - der ausführenden Arbeit und der Führungsfunktion - parallel laufen kann. Andererseits ist bezüglich weitgehender arbeitsinhaltlicher Umstrukturierungen die Möglichkeit von Interessendivergenzen zwischen diesen beiden Gruppen nicht auszuschließen. Divergenzen können insbesondere bei der Übertragung von dispositiven Befugnissen auf die ausführenden Arbeitskräfte, die vordem zum Arbeitsbereich der Führungskräfte gehörten, entstehen - vor allem dann, wenn eine Reduktion leitender Funktionen in der Führungsposition nicht durch die Angliederung von neuen Führungsaufgaben ausgeglichen werden kann und Personalabbau im Führungssystem möglich ist.

In diesem Zusammenhang sei angemerkt: Die Übertragung von dispositiven Kompetenzen reichert die unmittelbaren Fertigungstätigkeiten an; sie schmälert aber nicht notwendig das Spektrum der Führungsfunktionen. Denn diese Übertragung bedeutet nicht unbedingt eine Umverteilung von qualitativ und quantitativ gegebenen Tätigkeiten auf einen größeren Personenkreis, sondern sie stellt die tendenzielle Rücknahme einer gewachsenen Arbeitsteilung und damit die qualitative Veränderung der ausführenden Arbeit dar. Das dispositive Element gewinnt einen neuen Charakter, wenn es auf die Ebene der ausführenden Belegschaft zurückverlagert wird und die Eigenschaft der "verselbständigten" Existenz (die die Führungsposition ausmacht) verliert. Es wird ein Moment der ausführenden Einzeltätigkeit selbst, indem es kombiniert auftritt mit den sonstigen Funktionselementen dieser Arbeit. Die Veränderung impliziert zum Teil eine Neubestimmung der Führungsfunktion, denn es müssen nun vielseitigere ausführende Funktionen durch die Organisationsleistung zusammengefaßt und die in weniger stringent vorgegebener Kooperation agierenden Personen diszipliniert werden.

Eventuelle Umschichtungen der genannten Art, d.h. weitreichende technisch-organisatorische Veränderungen, die sich in Verschiebungen der betrieblichen Hierarchie, der Machtverhältnisse, niederschlagen, werden sich voraussichtlich in **sozialen Spannungen** äußern. Ganz unabhängig von der beruflichen und persönlichen Flexibilität, die dem Prozeß betrieblichen Wandels vorausgesetzt ist oder durch ihn entsteht, werden Führungskräfte, sofern ihre Befugnisse und Machtpositionen eingeschränkt werden sollen, sich solchen Entwicklungen eher entgegenstellen.

Man kann davon ausgehen, daß die Berührung von Interessen durch Arbeitsstrukturierung - in für die Person günstiger (z.B. aufgrund von zu erwartender Entlastung) und/oder ungünstiger (aufgrund voraussichtlichen Statusverlustes und betrieblichen Abstiegs) Perspektive - in bezug auf den Verlauf des Wandlungsprozesses wichtiger ist als die beruflich-persönliche Veränderungsfähigkeit. Die mögliche Gefährdung der betrieblichen Position, die mit Gehaltseinbuße und Statusverlust verbunden ist, dürfte hier das ausschlaggebende Moment sein, das die Intervention der Führungskraft in der Ausnutzung ihres Handlungsspielraums leitet - und zwar dergestalt, die betreffenden geplanten Maßnahmen, soweit es geht, zu verhindern oder in eine andere Richtung umzulenken.

Es ist daher notwendig, sich die Hoffnungen und Befürchtungen der Führungskräfte zu vergegenwärtigen.

## **2.4 Positive und negative Erwartungen<sup>27</sup>**

(1) Verschiedene Einflußgrößen bedingen je nach ihrem Zusammenspiel die Einstellung der betroffenen Führungskräfte zu den Maßnahmen und die Richtung, in der sie eingreifen; dies sind insbesondere:

- die betrieblichen Ausgangsbedingungen, die mehr oder minder offene Organisationsstrukturen und ein dementsprechend mehr oder minder veränderungsgewohntes Personal aufweisen;
- die Reichweite der Maßnahmen (die das Maß der Betroffenheit der Führungskräfte bestimmt);
- der berufliche und betriebliche Werdegang der Führungskraft, der das Karrieremuster sowie die besondere berufliche Situation (und somit unter anderem die persönliche Belastung durch die Berufsrolle) prägt;
- die Position der Führungskraft im betrieblichen Führungssystem.

---

27 Die folgenden Ausführungen entsprechen dem Punkt 4 des schon o.e. Beitrags von Fischer, Heise (1983, S. 199-204).

Im folgenden sollen verschiedene Befunde zum Themenbereich "Einstellungen der Führungskräfte zu Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen" vorgestellt werden.<sup>28</sup>

(2) Nach den gemachten Erfahrungen und den Ergebnissen von Befragungen kann festgestellt werden, daß der Kreis derjenigen Führungskräfte, die Veränderungen der Arbeitsstrukturen offen ablehnen, in den meisten Betrieben in der Minderheit ist. Nur etwa ein Viertel bis ein Fünftel zeigt in Befragungen am Anfang der Umstellungsmaßnahmen eine offen ablehnende Haltung.<sup>29</sup>

Dies läßt aber noch nicht den Umkehrschluß zu, daß eine breite Befürwortung und Unterstützung durch die Führungskräfte erwartet werden darf. Kritik und eigene Befürchtungen offen vorzutragen, erscheint den betroffenen Führungskräften häufig als risikoreich und geschieht daher nur zögernd.<sup>30</sup> Dies hängt wesentlich mit ihrer Rolle als Vorgesetzte zusammen: Gerade insoweit Führungskräfte im Rahmen von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen als Vermittler von Unternehmenszielen zu handeln haben, sind sie durch ihre Rolle zur Zustimmung gleichsam verpflichtet. Der öffentlich demonstrierte Veränderungswille läßt sich aber durchaus verein-

---

28 Bezug genommen wird dabei auf Ergebnisse von Kurzbefragungen mit einem standardisierten Instrument, die im Rahmen von Führungskräfte-seminaren durchgeführt worden sind. Insgesamt sind 155 Führungskräfte in fünf Betrieben befragt worden. Das vorliegende empirische Material erlaubt es nicht, systematische Zusammenhänge zwischen Betriebstyp, Veränderungsspanne im Arbeitsstrukturierungsprozeß, Berührung der Interessenpositionen der betroffenen Personengruppen, beruflichen Qualifikationen auf der einen Seite und Richtung der Intervention der Führungskräfte auf der anderen Seite zu überprüfen. Statt dessen wird dem Einfluß einzelner Faktoren, die im Wandlungsprozeß relevant sind, auf die bewußtseinsmäßige Verarbeitung der eingeleiteten Veränderungen nachgegangen.

29 So sind von den insgesamt 155 Befragten aus fünf Betrieben nur 43 (= 28%) der Meinung, veränderte Arbeitsstrukturen seien in ihrem Betrieb nicht erforderlich.

30 Werden auf der einen Seite klare Stellungnahmen bezüglich der eigenen künftigen Rolle häufig vermieden, so zeigen auf der anderen Seite die Antworten auf Fragen, bei denen die eigene Betroffenheit nicht unmittelbar im Vordergrund steht, ein eher kritisches Bild: Zum Beispiel wird die Vorgabe: "Einige Führungskräfte werden meiner Meinung nach die geplanten Veränderungen ablehnen" seltener zurückgewiesen als andere.

baren mit Handlungen und Verhaltensweisen, die eher auf Beharrung und Widerstand schließen lassen.

(3) In Befragungen und Seminaren wurde immer wieder deutlich, daß vor allem die Sorgen um den bisherigen Arbeitsplatz und Befürchtungen, den betrieblichen Status einzubüßen, die **Skepsis** der Führungskräfte begründen.<sup>31</sup> Diese Unsicherheiten und Widerstände sind bedingt durch die vermeintlichen oder tatsächlichen **Risiken**, die sich für die unteren und mittleren Führungskräfte aus den erwartbaren Veränderungen der Tätigkeitsstrukturen ableiten lassen:

- Es entfallen Aufgaben, zum Teil dispositive, zum Teil Hilfsfunktionen, die bislang zum Tätigkeitsbereich der Führungskräfte gehörten. Für die Führungskräfte stellt sich dies als Statusverlust dar.
- Es werden im Zuge organisatorischer Veränderungen eigenständige Verantwortungsbereiche aufgelöst und daran geknüpfte Positionen hinfällig. Unter Umständen haben die Führungskräfte Grund zu der Befürchtung, daß Arbeitsplätze entfallen.
- Auf die Führungskräfte kommen veränderte und zum Teil auch steigende Anforderungen zu. Diese Tendenzen können Ängste vor Überforderung auslösen.

(4) Die Untersuchungen lassen den Schluß zu, daß der Grad der Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte **von bestimmten Strukturmerkmalen der Betriebe abhängig** ist. In Betrieben, die auch schon in der Vergangenheit unterschiedliche Anforderungen und Wandlungsprozesse zu bewältigen hatten, ist die Veränderungsbereitschaft der Führungskräfte in der Regel größer als in den Betrieben, die auf bislang gleichbleibende äußere

---

31 Nur jeweils knapp die Hälfte der Befragten (63 von insgesamt 139 Personen, d.h. 45%, und 67 von 140, d.h. 48%) weist Statements zurück, in denen der Fortfall von verantwortungsvollen Aufgaben und die Einsparung von Führungskräften als mögliche Folgen der Arbeitsstrukturierung angesprochen werden. Die Befragten halten beides also sehr wohl für möglich.

und innere Bedingungen eingerichtet waren.<sup>32</sup> Dort, wo eher "Massenproduktion" vorherrschend ist, also Produktion von Waren einfacher Qualität ohne oder mit geringfügigen Varianten in großen Serien, wo zudem über längere Fristen Modellwechsel sich als kaum erforderlich erwiesen haben, wo zum Teil auf Lager produziert werden konnte, dort werden auch eher Strukturen entstehen, in denen die meisten innerbetrieblichen Abläufe in streng geregelten Bahnen erfolgen können. Innerhalb eines solchen Rahmens, der eher durch gleichbleibende Ziele, Aufgaben und Erwartungen im Bereich der Führungsfunktionen gekennzeichnet ist, gedeihen auch eher verfestigte Haltungen und Einstellungen, die sich als Widerstände äußern und sich als Hindernisse der Arbeitsstrukturierung erweisen können. Andere Betriebe, z.B. bestimmte Teilbereiche der Damenoberbekleidung, stellen in der Regel eine breitere Palette artverschiedener Produkte her und sehen sich im allgemeinen stärker wechselnden modischen Einflüssen ausgesetzt. Wird zudem von den Kunden hohe Verarbeitungsqualität erwartet, so verweisen diese Merkmale auf einen flexibleren Fertigungstyp, in dem die handelnden Personen eher an kurzfristig wechselnde und damit hohe Anforderungen gewöhnt sind.<sup>33</sup> Veränderungen der Organisation, auch wenn es sich um Maßnahmen von nur geringer Reichweite handelt, erscheinen in einem Fall somit eher als fortlaufende Entwicklung, im anderen stärker als Bruch. Diese **Relativität der Wahrnehmungen** bestimmt die Einstellungen der Führungskräfte: So stellen sich bescheidene Umstrukturierungen vielleicht als bedrohlicher dar, als es angemessen wäre, und lösen Widerstände und Ablehnung aus.

Eher zu positiver Aufnahme hin verschobene Einstellungen können zudem dort auftreten, wo täglicher Problemdruck und immer wiederkehrende Unzulänglichkeiten den Arbeitsbereich der Führungskräfte bestimmen,

---

32 Was hier für verschieden strukturierte Betriebe gesagt wird, gilt zum Teil auch innerhalb eines Betriebes im Vergleich einzelner Abteilungen, die Produkte unterschiedlicher Seriengröße und Qualität fertigen und daher z.B. über anders strukturierte Qualifikationen und mehr oder weniger Erfahrungen mit wechselnden Anforderungen verfügen.

33 Beim Vergleich von Befragungsergebnissen aus zwei Betrieben zeigt sich sehr deutlich, daß Beharrungstendenzen stärker in dem Betrieb auftreten, der über längere Zeiträume wenig veränderten Anforderungen ausgesetzt gewesen ist. Beispielhaft sei angeführt, daß die vorgegebene Behauptung, die Mitarbeiter wünschen gar keine Veränderung, hier von nur etwas mehr als einem Drittel, in dem anderen Betrieb von fast zwei Dritteln der befragten Führungskräfte zurückgewiesen worden ist.

wo also über längere Zeiträume immer wieder dieselben Probleme sich wiederholen und bisherige Lösungen keinen Ausweg brachten. Diese so begründete Veränderungsbereitschaft muß allerdings als wenig zielgerichtete Haltung angesehen werden.<sup>34</sup> Der dringliche Wunsch nach und die Hoffnung auf Problemlösungen von "außen" bilden die Basis für diese Einstellungen.

(5) Die Deutlichkeit und Offenheit, mit der zu den geplanten Maßnahmen Stellung genommen wird, hängt ab von und ändert sich mit der **Position in der betrieblichen Hierarchie**. Einerseits wird die Zustimmung zu betrieblich vorgegebenen Zielen um so stärker erwartet, je höher die Position einer Führungskraft innerhalb der betrieblichen Hierarchie ist. Gerade höhere Führungskräfte können sich langfristig nicht gegen Anforderungen sträuben, die sich aus den Leitvorstellungen der Betriebs- und Unternehmensführung ergeben. In vielen Fällen wirft dies schon deshalb keine größeren Schwierigkeiten auf, weil gerade diese höheren Führungskräfte zu meist mit die Initiatoren der neuen Arbeitsstrukturen sind. Andererseits erlaubt eine höhere Position in der betrieblichen Hierarchie das deutliche Aussprechen von Vorbehalten gegen die geplanten Veränderungen. In jedem Fall gestatten die größeren Einflußchancen auf betriebliche Entscheidungsprozesse es den Inhabern höherer Positionen, den Prozeß des betrieblichen Wandels eher in eine Richtung zu steuern, die ihren eigenen Vorstellungen entspricht. Diese größeren Spielräume bei der Ausgestaltung der betrieblichen Projektziele können auch für eigene berufliche Interessen, z.B. für die Absicherung oder Verbesserung des betrieblichen Status, genutzt werden. Eine positive Haltung zu den Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen enthält natürlich auch das Risiko, daß die ggf. von der Führungskraft mitentwickelten Lösungswege sich in der einen oder anderen Weise als für den Betrieb nachteilig erweisen, was im allgemeinen auch für Führungskräfte der höheren Ebenen Konsequenzen nach sich zieht.

Anders als höhere Führungskräfte werden Führungskräfte der unteren Ebenen im allgemeinen von Veränderungen der ausführenden Arbeit stärker betroffen. Es läßt sich zeigen, daß die Führungskräfte ihre kritischen Auffassungen um so entschiedener vortragen und in Handlungen

---

34 Für solche Einstellungen sind etwa Äußerungen wie: "Hier muß sich wirklich etwas ändern; es kann eigentlich nur besser werden" o.ä. typisch.

zutage treten lassen, je stärker die eigene betriebliche Rolle durch Arbeitsstrukturierung berührt wird. Daß insbesondere die von den Maßnahmen unmittelbar betroffenen **Führungskräfte der unteren Hierarchieebenen**, z.B. die Gruppenleiterinnen und die Personen, die mit Zwischenkontrollen, z.B. an den Näharbeitsplätzen, befaßt sind, sich eher skeptisch äußern, ist daher nicht überraschend und zeigt sich auch immer wieder in Besprechungen und Gruppendiskussionen mit Führungskräften.<sup>35</sup> **Je geringer der fachliche und soziale Abstand zu den unterstellten Personen** schon in der Ausgangssituation ist und je mehr eine weitere Annäherung, z.B. durch die Neuverteilung "dispositiver" Funktionen (etwa der Qualitätszwischenkontrolle), erwartet wird, desto stärker werden die betroffenen Führungskräfte dazu neigen, die Machbarkeit der Strukturierung zu bezweifeln. Je mehr also die Tätigkeit der Führungskraft in der traditionell gegebenen Struktur durch z.B. Materialtransport und Ausbesserungsarbeiten bestimmt ist, desto eher wird dieser Zusammenhang bedeutsam.<sup>36</sup> Zuweilen wird auch auf die Möglichkeit der Überforderung durch neue Aufgaben verwiesen, die gerade in den Betrieben befürchtet wird, wo aufgrund bisheriger strikter Arbeitsteilung und bis ins einzelne durchorganisierter Abläufe der Spielraum zur Ausgestaltung der Rolle als Führungskraft eher begrenzt gewesen ist.<sup>37</sup>

Einstellungen zu Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen sind jedoch nicht unveränderbar, sie können sich vielmehr in Abhängigkeit von (neuen) Er-

---

35 In einem Protokoll über ein solches Führungskräfte-seminar sind die Bedenken, z.B. der Personen aus der Qualitätskontrolle, sinngemäß wie folgt festgehalten: "Die innerbetriebliche Stellung der Qualitätskontrolle ist naturgemäß schwierig. Einerseits hat man mit einer gewissen Gleichgültigkeit bei den Näherinnen zu kämpfen, andererseits gibt es auch immer wieder Probleme der Abstimmung und Zusammenarbeit mit Gruppenleiterinnen und Abteilungsleiterinnen. Es wird zwar anerkannt, daß das 'Wunschbild' der neuen Arbeitsstrukturen diese Schwierigkeiten berücksichtigt, die Skepsis aber bleibt. Auch die eigene Position ist schließlich ungeklärt: Wird man arbeitslos? Oder braucht der Betrieb mehr Gruppenleiterinnen als bisher? Wie werden Qualität und Leistung gleichermaßen gesichert? Die Führungskräfte müssen jedenfalls angemessen auf neue Aufgaben vorbereitet werden."

36 Es ist darauf aufmerksam zu machen, daß der Anteil dieser Tätigkeiten nicht nur von der Stellung in der betrieblichen Hierarchie abhängig ist, sondern auch von den oben erwähnten Strukturmerkmalen der Betriebe.

37 Für die Sorge, überfordert zu werden, ist etwa die folgende, auf einem Seminar geäußerte Auffassung typisch: "Was erwarten die (die Betriebsleitung) eigentlich von uns? Wir haben alle nur die Hauptschule besucht".



fahrungen und gesteuerten Lernprozessen umbilden. So hat sich gezeigt, daß die praktische Erfahrung mit anfänglich skeptisch beurteilter Gruppenarbeit die Haltung der Führungskräfte beeinflusst. In dem Maße, wie sich durch unmittelbare Erfahrung Befürchtungen und Bedenken als gegenstandslos erweisen, werden die skeptischen Einstellungen abgebaut. Je länger umgekehrt eine mögliche Verunsicherung wegen bestehender Unklarheiten über die Ziele der Betriebsleitung anhält, desto schwieriger wird die Einbeziehung der Führungskräfte im Sinne einer Nutzung ihrer Gestaltungsmöglichkeiten.

## **2.5 Implementationsstrategische Schlußfolgerungen**

### **2.5.1 Einbeziehung und Qualifizierung von Führungskräften<sup>38</sup>**

(1) Die Einbeziehung von Führungskräften in Planung und Durchführung von Veränderungsmaßnahmen sowie deren Vorbereitung auf veränderte Anforderungen hat sich auch in diesem Projekt als eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen erwiesen. Einbeziehung meint dabei mehr als nur Trägerschaft im Sinne der Durchführung angewiesener Veränderungsmaßnahmen; sie umfaßt vielmehr gewisse Gestaltungsspielräume bei der Zielfindung, der Zielkonkretisierung und bei Zielkorrekturen. Eine Einbeziehung der mittleren, aber insbesondere der unteren Führungskräfte im Sinne einer Einflußnahme auf die Planungsprozesse erschien zumindest am Beginn der Projekte in den Betrieben ferner zu liegen als eine Einbeziehung der Beschäftigten selbst, auf die die Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen direkt abzielten. Dies hatte zwei Gründe:

- Folgewirkungen der Arbeitsstrukturierung für die Tätigkeiten der Führungskräfte sind zum Teil unterschätzt worden.
- In dem Maße, wie die Führungskräfte nur als verlängerter Arm der Betriebs- oder Geschäftsleitung angesehen und eingesetzt wurden,

---

38 Die folgenden Ausführungen entsprechen dem Punkt 5 des schon o.e. Beitrags von Fischer, Heise (1983, S. 204-210).

schien ihre Einbeziehung in die Veränderungsmaßnahmen überflüssig.

Soweit es dennoch in den Einzelbetriebsprojekten eine gewisse Einbeziehung der Führungskräfte in die Veränderungsprozesse gegeben hat, kann das in dem Maße als Qualifizierung gewertet werden, wie diese Einbeziehung neue Anforderungen an die Führungskräfte stellt. Mithin ist unter dem Thema "Qualifizierung der Führungskräfte" nicht nur die Vorbereitung auf veränderte Anforderungen in den neuen Strukturen zu fassen, sondern auch die Teilhabe an den Veränderungsprozessen, die qualifizierende Momente aufweisen kann.

Die Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte im Rahmen des Arbeitsstrukturierungsprojekts umfaßten ein inhaltlich breites Gebiet, dessen Ausformungen in den Einzelbetriebsprojekten von den jeweiligen Ausgangsbedingungen und den Zielen abhängig waren. Relativ grob können diese Maßnahmen in zwei thematische Felder aufgeteilt werden: Zum einen handelte es sich um eine im engeren Sinne **fachliche Qualifizierung**, zum anderen um eine **soziale Qualifizierung**.

Die **fachliche Qualifizierung** bezieht sich auf Veränderungen der fachlichen Anforderungen, denen Führungskräfte im Rahmen der Arbeitsstrukturierung ausgesetzt sind oder erwartbar ausgesetzt sein werden. Hierunter fallen z.B. Funktionsverschiebungen oder Funktionserweiterungen für Führungskräfte bei der Qualitätssicherung, der Arbeitsvorbereitung oder der Anlernung bzw. dem Methodentraining. Für diese Qualifizierung, die relativ eng auf die tatsächlichen Anforderungen ausgerichtet werden kann, ist charakteristisch, daß sie weitgehend von **betrieblichen Instanzen** getragen und zumeist als training on the job durchgeführt wurden. Demgegenüber wurden für die soziale Qualifizierung vornehmlich **betriebsexterne Träger** - darunter auch die Begleitforschung - herangezogen, die Qualifizierungsmaßnahmen wesentlich in Form von arbeitsunterbrechenden, gesondert ausgewiesenen Veranstaltungen (Seminaren, Arbeitstagungen, Besprechungen, Gruppendiskussionen) durchführten.

(2) Zunächst lassen sich unter die **soziale Qualifizierung** die direkt von betrieblicher Seite vorgetragenen Anforderungen in Richtung auf "Führungsstil" oder "Mitarbeiterführung" einordnen. Hier werden gerade im Hinblick auf veränderte Arbeitsstrukturen Qualifizierungsanforderungen

gesehen, die von betrieblichen Instanzen zumeist nicht eingelöst werden können. Darüber hinaus beinhaltet die soziale Qualifizierung aber auch Gesichtspunkte, die gar nicht auf ein bestimmtes Anforderungsgebiet in einer bestimmten veränderten Struktur abzielen, sondern die - als Voraussetzung von betrieblichem Wandel - auf ein "**Lernen von Organisationswandel**" hinauslaufen. Hier fehlte vielfach nicht nur die fachliche Eignung betrieblicher Stellen für die Durchführung derartiger Qualifizierungsmaßnahmen, sondern es mangelte darüber hinaus zu Projektbeginn zumeist auch an der Einsicht in das Erfordernis derartiger Unterstützungsmaßnahmen. Zur Verdeutlichung der sozialen Qualifizierung mit ihren beiden Gesichtspunkten - der eher **strukturbezogenen** und der eher **prozeßbezogenen** Seite - sollen hier drei Qualifizierungsschwerpunkte benannt und in ihren Funktionen kurz beschrieben werden.

#### a) **Institutionalisierte Einbeziehung der Führungskräfte**

Planungen, wie die zur Veränderung von Arbeitsstrukturen, gingen vor Projektbeginn in den Betrieben nicht selten an den Führungskräften der Produktionsabteilungen völlig vorbei. Dies war um so stärker der Fall, je mehr diese Personen mit Routinearbeiten betraut waren und weder in der betrieblichen Aufbau- noch Ablauforganisation eine klar zugeordnete Mitentscheidung oder Mitverantwortung trugen, ja oft nicht einmal Vorschlagsmöglichkeiten und Informationsrechte über weiterreichende und langfristig angelegte Betriebsziele in ihrem Verantwortungsbereich hatten. Dies rief Unsicherheit oder Ablehnung bei den Führungskräften hervor.

Im Hinblick auf den Erfolg von Strukturierungsmaßnahmen kommt es darauf an, eine Einbeziehung der Führungskräfte in Entscheidungsprozesse fest zu verankern. Diese Einbeziehung kann von Seminarveranstaltungen ihren Ausgang nehmen. Das gilt sowohl hinsichtlich ausreichender Information als auch hinsichtlich einer qualifikatorischen Unterstützung, bei der die Fähigkeit, eigene Interessen zu äußern, eingeübt wird. In Seminarveranstaltungen kann aber nur versucht werden, den Austausch von Erfahrungen und den Ablauf von Entscheidungsprozessen zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen einzuüben; es kommt dann darauf an, daß derartige Rückkopplungsprozesse innerhalb des Betriebes **verbindlich vereinbart** werden. Auch wenn es mit der Einbeziehung der Führungs-

kräfte gelingt, ihre Erfahrungen in der Planung zu nutzen und auch wenn darüber Interessenpositionen der Führungskräfte deutlicher zur Geltung kommen, so ist doch nicht von der Hand zu weisen, daß die Einbeziehung der Führungskräfte in Planungs- und Entscheidungsaufgaben immer auch die **Einbindung in ein vorstrukturiertes Entscheidungsfeld** darstellt.

## b) **Veränderung des Führungsstils**

Die Ausschöpfung von Fähigkeiten und Engagement bei den unterstellten Personen ist im allgemeinen gebunden an ein soziales Verhalten der Führungskraft, das hierfür Spielräume eröffnet. Soll eine selbständigere Arbeitseinteilung und -verteilung erfolgen, so ist es erforderlich, daß die Führungskraft zwar steuernd, aber nicht bestimmend und anweisend eingreift. Qualifizierungsmaßnahmen zielten daher auch auf die **Bewußtmachung eingefahrener Verhaltensweisen** und die **Vermittlung sozialkommunikativer Fähigkeiten**, wie z.B. die Beherrschung von Gesprächstechniken und die Kenntnis auch unbewußter Momente, die im Verhalten eine Rolle spielen. Daß Anweisungsstrukturen soziale Dimensionen umschließen, die die Bereitschaft zur Arbeitsleistung und zur Identifikation mit der Arbeit beeinflussen, war in seiner Tragweite keinesfalls allgemeiner Wissensbestand. Das Problem eines reflektierten Umgangs mit Führungstechniken, d.h. das Bedenken möglicher Folgewirkungen des eigenen Handelns auf andere Beschäftigte, mußte daher zunächst häufig erst bewußt gemacht werden, um dann Verhaltensänderungen möglich zu machen.

## c) **Organisatorisches Wissen**

Probleme im zwischenmenschlichen Bereich entstehen in der Regel nicht unabhängig von je besonderen Arbeitsstrukturen; Arbeitsstrukturierung begründet sich für die Führungskräfte eines Betriebes nur in dem Maße, wie die von ihnen erkannten oder wahrgenommenen innerbetrieblichen Probleme einer Lösung nähergebracht werden. Die **Problemsicht der Führungskräfte** ist damit ein bedeutsamer **Ansatzpunkt**, sie zur Mitgestaltung zu bewegen. Ein nicht unbedeutender Teil struktureller und organisatorischer Probleme wird als Unzulänglichkeit oder Versagen einzelner Personen wahrgenommen. Werden Probleme benannt, so werden sie dement-

sprechend unter Verwendung gängiger alltagspsychologischer Begriffe ausgedrückt.<sup>39</sup>

Daß organisatorische Probleme **personalisiert** werden oder Mängel der Kooperation als vom guten oder schlechten Willen der Personen abhängig erscheinen, hat vor allem zwei Gründe:

**Erstens:** Es **mangelt** in vielen Betrieben der Branche **an organisatorischem Wissen**. Dies gilt trotz der Tatsache, daß organisatorische Maßnahmen in der Bekleidungsindustrie als einer arbeitsintensiven Branche traditionell eine erhebliche Rolle bei der Steigerung der Produktivität gespielt haben und spielen. Über viele Jahre hinweg war das Bestreben vorherrschend, bestimmte organisatorische Muster der Arbeitszerlegung, der Aufgliederung von Befugnissen und der strikten Regelung von Abläufen, wie man sie in Bändern der Großserienproduktion findet, lediglich zu perfektionieren. Arbeitsorganisation erscheint somit in ihrem Grundmuster - anders als das persönliche Verhalten der Organisationsmitglieder - nicht als eine zu beeinflussende Größe im Betriebsgeschehen.

**Zweitens:** Diese eingeengte Sichtweise, in der strukturelle als personelle Probleme wahrgenommen werden, ist vor allem bei den Führungskräften ausgeprägt, denen **für Strukturentscheidungen keine Befugnis** zukommt. Auftretende Probleme werden aber im allgemeinen in der Art verarbeitet, in der man selbst alltäglich mit Problemen umgeht. Angesichts der nur geringen Spielräume bei der konkreten Ausgestaltung ihrer Vorgesetztenrolle ergeben sich Einflußchancen auf die unterstellten Arbeitskräfte (z.B. auf deren Leistungsverhalten und Qualitätsbewußtsein) somit eher auf der **Ebene "menschlicher Zuwendung"**, also unterhalb der betrieblich festgelegten Regelungen und der durch die organisatorische Struktur festgelegten Vermittlungsformen der jeweiligen Arbeiten.

---

39 Zum Beispiel hat eine Arbeitsgruppe auf einem Führungskräfte-Seminar Kennzeichen einer guten Zusammenarbeit im Betrieb fast ausschließlich in dieser Weise beschrieben: "Freundlichkeit; gegenseitige Anpassung; gute Verständigung (nach 'oben'); Verständnis Neuen gegenüber; Verständnis für Fehler in anderen Gruppen und Abteilungen; Vertrauen (von 'oben'); Interesse wecken/Mitverantwortung; Sachlichkeit, aufeinander eingehen; Achtung vor der Arbeit der anderen; nicht aufspielen; nicht auf dem hohen Roß sitzen; keine sozialen Barrieren errichten.

Bei Qualifizierungsmaßnahmen an die Problemsicht der Führungskräfte anzuknüpfen, heißt also auch **an der personalisierenden Betrachtungsweise anzusetzen** und auf dieser Ebene beschriebene Mängel zu benennen, zu erkennen, bewußt zu machen und sie zunächst als solche aufzugreifen. Dem kann und sollte sich die Überführung dieser Interpretation in eine Sichtweise anschließen, die organisatorische und strukturelle Einflußgrößen in den Mittelpunkt rückt.<sup>40</sup>

Die Ausführungen zu den drei Qualifizierungsschwerpunkten lassen es geraten erscheinen, auf den eher begrenzten, bloß unterstützenden Charakter der Maßnahmen zur sozialen Qualifizierung hinzuweisen. Sowohl Versuche einer autonomen Beeinflussung des Führungsverhaltens ohne tatsächliche Veränderungen der Arbeits- und vor allem der Entscheidungsstrukturen als auch bloße Einbindungsstrategien ohne zugesicherte Informations- und Einflußmöglichkeiten lassen nur sehr eingeschränkte Effekte auf die Haltungen und Handlungen der Führungskräfte erwarten.

### **2.5.2 Tausch- und dialogorientierte Organisationsentwicklung - Vorläufige Schlußfolgerungen in fünf Punkten<sup>41</sup>**

Die Diskussion um Organisationswandel oder auch um Organisationsentwicklung dreht sich häufig um die Frage, wo die **Ansatz- und Ausgangspunkte** betrieblicher Innovationen liegen und in welcher **Abfolge** innovatorische Schritte günstigerweise erfolgen sollten. Nach den obigen Ausführungen lassen sich immerhin die folgenden Schlußfolgerungen ziehen:

---

40 Damit soll die Bedeutung der persönlichkeitsstrukturellen Momente für das Verhalten von Führungskräften nicht in Abrede gestellt werden. Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale bilden sich im Verlaufe des jeweiligen beruflichen Werdegangs und gründen auf den betrieblichen Erfahrungen, ergeben sich aber nicht zwangsläufig aus diesen Bedingungen. Dies bestätigte schon die Anschauung in den Betrieben: Trotz ähnlicher Arbeitsstrukturen waren die Einstellungen zu und das Verhalten gegenüber den unterstellten Arbeitskräften mitunter recht unterschiedlich. Diese Tatsache verweist auch auf außerbetriebliche Erfahrungen und Wertvorstellungen. Es geht hier darum, die Gewichte der jeweiligen Faktoren deutlich zu machen.

41 Die folgenden Ausführungen basieren auf dem o.e. Aufsatz des Verfassers über "Führungskräfte im Organisationswandel" (Fischer 1986, S. 20 f.).

(1) Die Frage: "Von oben nach unten oder von unten nach oben?" ist wohl falsch gestellt. Die Vorstellung, ein betrieblicher Innovationsprozeß müsse immer am Kopf des Unternehmens beginnen, ist nur zum Teil richtig. Aber auch die Idee, man müsse an der Basis mit der Veränderung beginnen, hat bestenfalls nur richtige Aspekte. Als ausschließliche Konzepte sind beide kaum empfehlenswert.

Oben ist schon beispielhaft darauf hingewiesen worden, daß ohne das Mit-tun der untergebenen bzw. unterstellten Mitarbeiter/innen viele betriebliche Veränderungen kaum durchführbar sind - schon gar nicht Arbeitsstrukturierung, die auf die flexible Einsatzbereitschaft der Beschäftigten zielt. Wenn für das Engagement der Mitarbeiter/innen keine Spielräume geschaffen werden und man sich bewußt oder unbewußt auf die Durchsetzung mittels Machtbefugnis verläßt, wird man sein "blaues Wunder" erleben. Neue Organisationskonzepte müssen zunächst - oder mindestens - von **den mittleren und unteren Führungskräften** akzeptiert und mitgetragen werden; damit sie dies tun, dafür muß ihnen **etwas geboten** werden. Dann bleibt zwar noch im dunkeln, wie diese Führungskräfte es nun wiederum anstellen, daß auch auf der untersten Ebene des Betriebes mit an einem Strang gezogen wird, aber immerhin ist eine nicht unerhebliche, notwendige - wenn auch nicht allein zureichende - Voraussetzung geschaffen worden: Von dieser Seite gibt es keine ausdrücklichen Blockaden.

(2) Die unteren Führungskräfte sind zur erfolgreichen Durchführung von Innovationen in ihrem Zuständigkeitsbereich wiederum auf die Unterstützung ihrer Mitarbeiter/innen angewiesen. Auch diese Unterstützung ist nicht ohne **Gegenleistung** zu erwarten; darin erweist sich ja gerade die Vermittlerrolle dieser Führungskräfte. Die sinnvolle und auch praktikable Umorganisation einer Produktionsabteilung lebt auch von den Kenntnissen und dem Wissen der mit ausführenden Tätigkeiten Beschäftigten, ja ohne die Verfügbarmachung und Bereitstellung dieser Kenntnisse ist die Umstrukturierung schon "auf Sand gebaut". Im Falle neuer Arbeitsstrukturen kann z.B. die Gegenleistung an die Mitarbeiter/innen in der Gewährung größerer Selbständigkeit im Arbeitshandeln bestehen - bei mindestens stabiler Entlohnung sollte man hinzufügen. Dies wird häufig aber nur insoweit gutgehen, wie die unteren Führungskräfte nicht die Quellen ihrer **Macht und ihres Status** bedroht sehen; ansonsten ist mit **Widerstand und Skepsis** von dieser Seite zu rechnen.

Dies bedeutet nun ganz und gar nicht, daß sich etwa das höhere Management quasi mit den Mitarbeitern der untersten Ebene gegen die mittlere Führungsebene verbünden könnte. Diese Bündnispolitik, auch wenn sie von Beratern gestützt wird, ist in höchstem Maße riskant; entsprechende negative Erfahrungen liegen auch hierzu vor (vgl. Krogh 1986, S. 278 ff.). Die unteren Führungskräfte - z.B. Gruppenleiter/innen - haben nämlich immer noch genug Mittel (Trümpfe) in der Hand, um solche Experimente zum Scheitern zu bringen. Aus der Perspektive des sozialen Tausches, des Verhältnisses von **Leistung und Gegenleistung im sozialen Prozeß**, ist es dann aber auch unangemessen, das Geltendmachen dieses Einflusses zu denunzieren, für moralisch verwerflich zu halten oder für "illegal" zu erklären.

(3) Ob nun "von oben nach unten" oder "von unten nach oben" - beide Vorgehensweisen haben sich als zu statisch und zu linear gedacht erwiesen. Sie bleiben schließlich fixiert auf die vertikale Dimension der Organisation, auf formalisierte Hierarchien. Indes finden Rückkopplungsprozesse nicht nur in der einen wie in der anderen Richtung statt, sondern auch **horizontal**. So hat sich etwa in allen am Branchenprojekt beteiligten Betrieben ein neues bzw. geändertes Verhältnis der Bereiche Produktion und Vertrieb/Marketing eingespielt: Mancher Produzent akzeptiert mittlerweile die hochgesteckten Erwartungen an die Flexibilität seines Subsystems, und manch ein Verkäufer erkennt die Zwänge und Restriktionen des Produzierens heute besser als früher. Was als Resistenz oder sogar Renitenz der unteren Hierarchie-Ebene erscheint, hat seine Wurzel in der mangelhaften Abstimmung zwischen "horizontalen Säulen" der Organisation, vorzugsweise zwischen Produktions- und Vertriebssystem.

(4) Organisationswandel muß selbst als sozialer Prozeß **organisiert** werden. Der Tausch- und Aushandlungscharakter bei der Herausbildung neuer Machtstrukturen muß von vornherein anerkannt, darf nicht mit frommen Sprüchen verdrängt werden. Die selbstbewußte und offene Artikulation von Interessen muß als Vorzug erachtet werden (vgl. Hermann 1984, S. 19). Verdeckte, insgeheime Widerspenstigkeiten, z.B. der unteren Führungskräfte, sind zwar unvermeidlich, aber wenigstens zum Teil auch das Ergebnis unseriöser Managementstrategien.

(5) Die eher traditionelle Unternehmensberatung glaubt vielfach immer noch an den guten und altbewährten Weg "von oben nach unten". Hier



hingegen sollte deutlich gemacht werden, daß eindimensionale Wege eben häufig auch Sackgassen sind und daß Organisationswandel als sozialer Prozeß **Rückkopplung und Aushandeln** bedeutet - beides Dinge, die meistens nur im **Dialog** funktionieren.

## **2.6 Die konkreten Verlaufsformen organisatorischen Wandels: Kontinuität und Optionswechsel<sup>42</sup>**

### **2.6.1 Kollektive Lernprozesse im Spannungsverhältnis von Markt- und Produktionslogik**

(1) Der organisatorische Wandel in den Betrieben war beileibe kein gradliniger Prozeß. Eine Darstellung, bei der nur fertige Resultate dieses Wandlungsprozesses präsentiert würden, müßte den durchaus falschen Eindruck erwecken, als sei im Rahmen des Branchenprojektes ein stetes Aufweichen der traditionellen Leistungspolitik vonstatten gegangen und als sei dies mit eindeutigen (Um-)Orientierungen, insbesondere auf den Absatzmärkten, verbunden gewesen. Auch wenn dies beides nicht der Fall war, lassen sich doch gewisse Grundlinien der Entwicklung identifizieren. Mit den folgenden Ausführungen soll über die Darstellung spezifischer Entwicklungsverläufe hin zu flexibleren Produktionssystemen eine Brücke geschlagen werden zur Darstellung der Resultate und Folgen der neuen Leistungs politik für die unteren Führungskräfte.

Die auch betriebsspezifischen Ausprägungen neuer Elemente der Leistungs politik sind als solche Resultate in mancher Hinsicht nur erklärlich auf dem Hintergrund eines vorangegangenen Lernprozesses, in dem produktionsstrukturelle Voraussetzungen und Absatzmarktbedingungen in Einklang mit leistungs politischen Grundelementen der Betriebe gebracht worden sind. Organisatorischer Wandel ist als erfahrungsgeleiteter Lernprozeß einer Organisation zu verstehen, als kollektiver Lernprozeß, bei dem allerdings die Chancen der Teilhabe und die Möglichkeit, neue Erfahrungen zu machen und Neues aufzunehmen, keineswegs gleich verteilt

---

42 Die folgenden Ausführungen entsprechen i.w. dem Punkt 2.4 in Fischer, Minszen 1986, S. 65-84.

sind. Erst diese Sichtweise **ungleich verteilter Lernchancen** eröffnet auch die Möglichkeit, zwischen individuellen Lernprozessen, etwa der einzelnen Näherin oder einer einzelnen Führungskraft, und dem **Lernprozeß der Organisation** zu unterscheiden. Denn der Wandel der Organisation konstituiert sich über eine spezifische Komposition verschiedener neuer oder modifizierter Elemente, die je für sich marginal und bescheiden erscheinen mögen, ihre Wirkungskraft aber gerade aus der Kombination erhalten und entfalten.

Die Rede ist von den bekannten Produktivitäts- und Flexibilitätseffekten kooperativer Arbeit. Relativ bescheidene Lernprozesse, die an einer Stelle oder einem Ort der Organisation respektive auf einer Dimension betrieblicher Leistungs politik stattfinden, geben vielleicht ein falsches Bild vom Lernerfolg der Organisation, wenn sie nur dort beobachtet werden. Sofern nämlich zugleich an verschiedenen Stellen bzw. auf verschiedenen Dimensionen solche Lernprozesse erfolgen, potenzieren diese sich unter Umständen zu recht ansehnlichen Lerneffekten der Organisation insgesamt. Die Lernchancen sind dabei nicht in der Weise einseitig verteilt, daß etwa bestehende Hierarchien immer bloß reproduziert würden, also die höheren Führungskräfte reiche und produktive Erfahrungen machen könnten, während etwa Näherinnen - am unteren Ende der Hierarchie - fast keine derartigen Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten mehr hätten. Daß dies sich nicht so einfach verhält, zeigt sich schon daran, daß die Ungleichverteilung von Lernchancen im Organisationswandel z.B. verschiedene Abteilungen betrifft, etwa die Arbeitsvorbereitung und die Gruppenleitung.

Der personalen wie der organisatorischen Komponente dieses Lernprozesses entsprechen Elemente der **personellen** und der **organisatorischen Flexibilität**. Das Lernziel heißt Flexibilität; in welchem Ausmaß aber die Organisation flexibilisiert werden kann, ohne die individuelle Flexibilität der Personen zu erhöhen, und in welchem Ausmaß personelle Flexibilität zugleich Flexibilität der Organisation bedeutet, ist ja zunächst noch offen. Anzunehmen ist allerdings, daß organisatorische Flexibilisierung gerade in arbeitsintensiven Produktionssystemen nur in gewissen Grenzen ohne Erhöhung der personellen Flexibilität möglich ist, und das bedeutet häufig - neben Intensivierung der Arbeit - auch Anhebung der individuellen Qualifikationen.

(2) Wenn oben davon gesprochen wurde, daß Marktorientierungen und Leistungspolitiken sich zu einem die Organisation übergreifenden Unternehmenskonzept verschränken und wechselseitig aufeinander bezogen sind, so heißt das nicht, daß dieser Bezug immer definitiv so geplant, also gedanklich vorweggenommen und bewußt, mithin unter Kenntnis oder Abschätzung der Folgen von Handeln verläuft. Vielmehr kann diese Aufeinanderabstimmung als ein beständig vorgehender sozialer Prozeß - und in diesem Sinne: Organisationswandel - interpretiert werden. Dabei stoßen prinzipiell und permanent zwei Logiken aufeinander, die jeweils in einen zumindest zeitweise anhaltenden stabilen und kohärenten Zustand der Balance gebracht werden müssen. Es ist dies einmal die **Logik des Marktes**, nach der die ideale kapitalistische Organisation sich verhalten können müßte wie der sprichwörtliche "Hans Dampf in allen Gassen": reagibel, anpassungsfähig, lernfähig und flexibel. Auf jeden Marktimpuls adäquat reagieren zu können, wird aus der Perspektive dieser Logik zur Überlebensfrage und -maxime, jedenfalls unter der Voraussetzung, daß Absatz- und Beschaffungsmärkte prinzipiell instabil, zukunftsunsicher und turbulent sind - was in der Realität immer nur teilweise der Fall ist. Dieser Logik des Marktes steht eine **Logik der Produktion** gegenüber, der als Ideal der Organisation die vollkommene Stabilität externer Bezüge eigen ist, das Ideal der Autonomie in der Gestaltung organisationsinterner Strukturen und Prozesse nach den Prinzipien der Gleichförmigkeit und Kontinuität. Der dieser Logik entsprechende Typus eines (Industrie-)Betriebes wäre wohl am ehesten die bürokratische Organisation oder das seine Außenbezüge weitgehend kontrollierende Monopol. Zu einem Unternehmenskonzept und dem ihm entsprechenden Ensemble von Aktionen kristallisiert sich der jeweilige Kompromiß dieser beiden Logiken heraus und es spielt sich ein gewisses Verhältnis und eine spezifische Wechselbeziehung beider ein.

Diese Überlegungen zeigen schon, daß Anpassungswiderständigkeiten, aber auch **Stabilisierungstendenzen** (oder: Stabilisierungs-Interessen), Sicherheit und Regelmäßigkeit eher von den produktionsseitig orientierten Bereichen und Instanzen der Organisation ausgehen, während **Flexibilitätsanforderungen**, aber auch Unsicherheiten und Destabilisierungstendenzen mehr der Einkaufs-, Vertriebs- und Marketingseite der Organisation zuzurechnen und über diese vermittelt sind. Sehr allgemein gesprochen, zeichnete sich spätestens seit Anfang/Mitte der 70er Jahre nun - sicherlich nicht nur - in der Bekleidungsindustrie ein Umbruch ab, den cha-

rakterisiert, daß eine Verlagerung der dominanten Tendenzen von der Seite der Produktionslogik auf die der Marktlogik erfolgt ist bzw. erfolgen mußte (vgl. z.B. auch Sorge 1985, S. 62 ff.). Es entstanden neue, auf verschiedene Märkte, vor allem Absatzmärkte bezogene situative Bedingungen und externe Anforderungen, denen sich die betroffenen Organisationen nur schwerlich entziehen konnten, die sie jedenfalls bei drohender Strafe des Untergangs nicht schlicht ignorieren durften.

## 2.6.2 Zwei Verlaufsmuster in fünf Betrieben

In den Entwicklungsverläufen des organisatorischen Wandels lassen sich zwei Muster unterscheiden, die mit den Stichworten **Kontinuität** und **Optionswechsel** bezeichnet werden können. Diese Entwicklungsmuster stehen in einer bestimmten Beziehung zu den Produktionszielen hinsichtlich des Flexibilitätsniveaus und der Qualitätsstufe der Produkte. Festzuhalten sind zunächst zwei Punkte:

**Erstens:** Klarheit und Eindeutigkeit dieser externen Anforderungen oder besser: das Bewußtsein darüber machen eher einen kontinuierlichen Verlauf wahrscheinlich als Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten (oder: mehrere bzw. wechselnde Deutungen).

**Zweitens:** Neben dieser Einflußgröße spielt die traditionelle Leistungs politik selbst eine wichtige Rolle. Es läßt sich anhand der Rekonstruktion betrieblicher Entwicklungsmuster zeigen, daß die Anpassungsbemühungen der Betriebe an Grenzen stoßen, die mit eben dieser Leistungs politik und ihren drei Grundelementen zusammenhängen. Es hat sich nämlich in allen Betrieben erwiesen, daß sowohl Kontrollformen (Hierarchie, Lohnform) als auch Produktionsstrukturen (Fließfertigung) im Zuge der arbeitsstrukturellen Veränderungen sich als zumindest teilweise inadäquat darstellen oder - aus anderer Perspektive formuliert - diese Formen und Strukturen gefährden. Je mehr aber diese Inkompatibilität bewußt wird und die Beteiligten Interessenverletzungen zu Recht oder zu Unrecht befürchten können oder müssen, desto schwieriger und langwieriger gestalten sich Innovationen.

Nun zu den betrieblichen Verläufen im einzelnen. Dabei kommt es zunächst nur an auf die Entwicklungsmuster und ihren Bezug zu jenen Ziel-

dimensionen, die sich über externe Anforderungen konstituieren. Zwei Entwicklungsmuster sollen betriebsindividuell konkretisiert werden; dabei gilt es zu verdeutlichen, daß die spezifischen betrieblichen Bemühungen um Arbeitsstrukturierung ganz wesentlich beeinflußt sind von jenen spezifischen Mustern der Varianz externer Erfordernisse.

In zwei Fällen lassen sich die betrieblichen Verläufe unter der Perspektive relativ kontinuierlicher Entwicklung analysieren. In drei Fällen kann der betriebliche Organisationswandel als Optionswechsel beschrieben werden. Hierzu zählt auch ein betriebliches Experiment, das nach Auffassung der Entscheidungsträger - und damit faktisch - in die Sackgasse geführt und sich alsdann wiederum zum Ausgangszustand zurückgebildet hat.

(1) **Kontinuität (Betrieb A)**: Schon vor Projektbeginn präsentierte sich die Absatzmarktsituation für den Betrieb A als hoch komplex. Nicht nur wird modische Damenoberbekleidung im exklusiven Genre, also in sehr hoher Qualität produziert, auch hat sich der Betrieb seither auf beträchtliche, außerordentliche Varianzen in den externen Anforderungen einzustellen. Immer wieder verschiedene Produkte und Modelle in sehr kleinen Serien stellen dementsprechend hohe Flexibilitätsanforderungen an das Arbeitssystem. Schon kurz vor Projektbeginn hatte man im Betrieb damit begonnen, das einheitliche und integrierte Fertigungssystem für die Kleiderproduktion aufzulösen und **Gruppenarbeitskonzepte** zu verfolgen. Diese relativ kleinen sogenannten Kleidergruppen (durchschnittlich mit ca. 15 Personen besetzt) werden von je einer Gruppenleiterin geführt bzw. betreut und fertigen in der Regel je ein komplettes Produkt, insbesondere Kleider in den verschiedensten Varianten, Modellen und Formen.

In diesem Betrieb stand von Anbeginn an fest, daß die **Strategie der Ausdifferenzierung von Teilsystemen** verfolgt werden sollte. Mit diesem recht weitgehenden Gruppenarbeitskonzept verbinden sich verschiedene Aspekte oder Elemente:

- die bewußte und bevorzugte Orientierung auf hochmodische Ware und einen exklusiven Kundenkreis, der hohe Qualität erwartet, dafür aber auch einen angemessenen Preis zu zahlen bereit und in der Lage ist;

- die bei den Entscheidungsträgern im Unternehmen verankerte Einsicht, daß man weder über häufige Produkt- und Modellwechsel noch über Kleinserien klagen sollte, sondern daß das Fertigungssystem eben mit diesen Anforderungen zu rechnen hat und entsprechend strukturiert werden muß;
- die zwar etwas unwillig vorgenommene, aber doch als unvermeidlich angesehene partielle Wegorientierung vom einfachen REFA-Akkord, die Bereitschaft also zu Lohnexperimenten;
- die Auffassung, daß mit hochintegrierten und hocharbeitsteiligen Fließarbeitssystemen die geänderten - und d.h. vor allem die stark variierenden - Anforderungen sinnvoll kaum mehr bewältigbar sind, und - hier vor allem von Interesse:
- die Erkenntnis, daß weder die traditionelle Arbeitsteilung im Führungssystem der Produktionsbereiche (mit den Funktionsträgern für Abteilungsleitung, Gruppenleitung, Methodentraining, Qualitätskontrolle und Arbeitsvorbereitung) noch die hochgradige Arbeitsteilung im Bereich ausführender Tätigkeit weiterhin funktional ist, selbst, daß die bisherigen Formen der Trennung von Disposition und Ausführung im Nähsaal zumindest nicht selbstverständlich bleiben sollten. Entsprechende Maßnahmen gingen daher in die Richtung einer **Abkehr vom Funktionsmeisterprinzip**.

Die im Zuge der strategischen Konzeption einer Differenzierung des Gesamtsystems erforderlich werdenden Veränderungen und Modifikationen waren also recht tiefgreifend und verschonten auch nicht die Kontrollsysteme Hierarchie und Lohn. Trotzdem lief dieser Veränderungsprozeß kontinuierlich ab, da das Zielbündel im Laufe des Prozesses nicht grundlegend variiert worden ist. Dies schließt natürlich auch in diesem Betrieb vorgenommene zwischenzeitliche Korrekturen an einzelnen Detailmaßnahmen nicht aus.

(2) **Kontinuität (Betrieb E)**: Auch im Betrieb E sind die Ziele der Arbeitsstrukturierung von vornherein relativ klar gewesen; sie sind hinsichtlich der Ablösung traditioneller Leistungspolitik gleichwohl nicht sehr weitgehend ausgefallen. Es stand nie zur Debatte, die Eckpfeiler der traditionellen Leistungspolitik mit den Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung umzu-

stoßen, schon gar nicht das Lohnsystem. Was aber auf der Tagesordnung stand, war eine deutliche, nochmalige Anhebung des ohnehin schon sehr hohen Qualitätsniveaus sowie die Erhöhung der Flexibilität des Fertigungssystems mit Bezug auf kleiner werdende Serien und Modellvarianz. Die Aufnahme von Damenblazern in das Sortiment bedeutete allerdings auch einen Schritt in Richtung Produktinnovation. Keine Rolle hingegen spielte die Flexibilisierung bezüglich unterschiedlicher Qualitätsniveaus. Zu schaffen machten den Beteiligten vor allem Flexibilitätsprobleme, die mit kleiner werdenden und stark wechselnden Auftragsgrößen mehrerer bis vieler verschiedener Kunden zusammenhängen. Mit einer an Kundenaufträgen orientierten Durchlaufsteuerung, bei der nach dem Zuschnitt neu sortiert wird, wurden die Probleme angegangen und entschärft.

Die erwähnte Erhöhung des Qualitätsniveaus der Produkte verband sich einerseits mit einer Lockerung bzw. Rücknahme der Tiefe der Arbeitsteilung, also einer Entschärfung der Tendenz zur Zersplitterung von Arbeitsaufgaben, die in die Richtung der Bildung logisch-organischer Arbeitseinheiten weisen; hierbei spielte der Gedanke eine Rolle, daß Arbeitsinhalte, die zumindest ganzheitliche Aspekte enthalten, die Identifikation mit dem Produkt unter Umständen positiv beeinflussen können. Gesteigerte Qualität sollte darüber hinaus und andererseits über die personelle Verstärkung der Zwischenkontrollen und mithin über die eher **weitere Verfestigung des Funktionsmeisterprinzips** erreicht werden. Da insgesamt das integrierte System, das sogenannte Sakkoband, in dem ca. 120 Personen arbeiten, beibehalten und "nur" (oder besser: vor allem) **organisatorisch flexibilisiert** worden ist, blieb auch das Prinzip oder das Gerüst der Fließfertigung praktisch unberührt - mit der allerdings nicht unerheblichen Einschränkung, daß durch die Umstellung des starren Fördersystems auf Bündelwagen die Zwangsansteuerung der einzelnen Arbeitsplätze gelockert worden ist und daß dort, wo dies vom Ablauf her möglich schien, Puffer gebildet wurden. Die Pufferbildung hat in bedeutsamer Weise dazu beigetragen, die expliziten Ziele der Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen, entspanntere Fertigung und Minderung von Abtaktungsproblemen, zu realisieren.

(3) **Optionswechsel (Betrieb C)**: Im Betrieb C wird Berufskleidung der verschiedensten Art, von der Bäckerhose bis zum Kittel für den Chefarzt und vom Serviererinnenhäubchen bis zum Blaumann für den Klempner, hergestellt. Im Betrieb sind zunächst im Kontext von Produktinnovationen

nen, d.h. im Zusammenhang mit der Aufnahme neuer Produkte ins Programm (Latzhosen, Arbeitskombinationen), in ähnlicher Weise wie im Betrieb A kleine, sich teilweise selbst steuernde Gruppen etabliert worden.

Im Betrieb C lassen sich **zwei Phasen** und zugleich **zwei verschiedene Kleingruppen-Konzeptionen** unterscheiden: Am Anfang stand die Einrichtung einer sogenannten Latzhosen-Gruppe, die zwar in vielem den Ideen der Begleitforschung entsprach, aber letztendlich wohl an den eher bescheidenen Flexibilitätsbedürfnissen der Firma vorbeiging. Sowohl von der Kostenseite als auch von der Seite der betrieblichen Machtverhältnisse taten sich Probleme auf, die die verantwortlichen Stellen im Betrieb veranlaßten, die Gruppe schrittweise aufzulösen.

Ein erster Schritt, ein mehr konstruktiver, ging in die Richtung der **Verzahnung** der Latzhosenproduktion **der ersten Experimentiergruppe mit einer anderen Fertigungseinheit**, die für die Herstellung einfacher Arbeitshosen verantwortlich war. Dieser Grundgedanke der Verzahnung zweier oder mehrerer Produktlinien stellt immerhin ein Moment dar, das so etwas wie Kontinuität der Entwicklung im Betrieb C ausmacht.

Ungefähr zur gleichen Zeit konzipierten die betrieblichen Entscheidungsträger weitgehend unabhängig und unbeeinflusst von der Begleitforschung ein Kleingruppenmodell. Auch dies erfolgte im Kontext der Erweiterung des Produktspektrums: Die Nachfrage nach Arbeitskombinationen zog an und man wollte auf diesem Absatzmarktsegment mit präsent sein. Vor allem die Elemente der Selbstdisposition der einzelnen Näherin und die Breite der Eingangsqualifizierung waren gegenüber dem ersten Modell zurückgenommen.

Beide Kleingruppen-Modelle (jeweils ca. durchschnittlich 12 Personen) charakterisierte in betriebsspezifischer Perspektive zunächst zweierlei: einmal der Ausgangspunkt, die Erweiterung des Produktspektrums bzw. die Produktinnovation, zum zweiten der **Versuch, den Führungsaufwand zu reduzieren**.

Man kann mit Bezug auf den zuerst genannten Punkt sagen, daß mit dem Übergang in den Normallauf, nachdem also eventuell neue Fertigungsprobleme, die mit der Produktion einer neuartigen Ware, der Herstellung



eines bislang unbekanntes Produkt, einhergehen, weitgehend gelöst sind, ein vergleichsweise aufwendiges und anspruchsvolles Arbeitssystem kaum mehr unbedingt erforderlich ist. Die Flexibilitätsanforderungen verlagern sich auf jene eher alltäglichen Aspekte, die im vorliegenden Fall die Durchlaufsteuerung in bezug auf wechselnde Anteile von Produkten oder Produktgruppen betreffen. Dies deutete sich schon an mit den ersten Versuchen der Verzahnung von Fertigungslinien oder -einheiten und führte im Fall der zuerst eingerichteten Gruppe dann letztlich auch zur Reintegration in einen größeren Fertigungsverbund und damit zur Auflösung.

Die geplante **Einschränkung von Führungskraftkapazität** zeitigte zwei Effekte: Arbeitsstrukturierung konnte den betroffenen Führungskräften gerade hier nicht sehr geheuer gewesen sein; Arbeitsstrukturierung mochte sich insofern als gegen sie gerichtet und auf Einsparung gezielt darstellen. Und: Mit diesen recht eindeutigen Rationalisierungsbestrebungen, die wesentlich auf den Abbau der Qualitätskontrolleurinnen zielten und auf Reduktion des Zeitaufwandes für Gruppenleitung, waren Veränderungen der traditionellen Funktionsteilung im Führungsbereich der unmittelbaren Produktion verbunden. Konkret sind in der Tat die kleinen Gruppen so konzipiert worden, daß Qualitätskontrollen überflüssig wurden; diese Entwicklung war einerseits vermittelt über die Integration der Qualitätssicherung in die Nächstätigkeit selbst und andererseits über die Integration in die Funktion der Gruppenleitung. Daß diese Verlagerung der Qualitätssicherungsfunktionen bei weniger komplexen Produkten leichter fällt als etwa bei einem Sakkos des gehobenen Genres, liegt auf der Hand. Die zweite, vom Betrieb selbständig eingerichtete Gruppe zeichnete aus, daß sie in Personalunion von der Abteilungsleiterin (bzw. Direktrice) mitbetreut wurde, ihr also keine eigene Gruppenleiterin zugeordnet worden ist, während im Falle des ersten Verzahnungsversuches eine Gruppenleiterin die Zuständigkeit für praktisch zwei Gruppen übertragen bekam.

Diese Entwicklungslinie ist indes zum Teil abgebrochen, zum Teil und in ersten Ansätzen in einer neuen Strukturierungsvariante aufgehoben worden. Noch deutlicher als zuvor kristallisierte sich als hauptsächliches Fertigungs- und Flexibilitätsproblem die Flexibilisierung in bezug auf wechselnde Anteile von Produkten und Produktgruppen heraus. Die Zielvorstellung, die sich damit verband, läßt sich als **Großgruppe oder integrierter bzw. verzahnter Großverband** charakterisieren, die bzw. der in der Lage

ist, wechselnde Anteile von Produkten (im vorliegenden Fall: Arbeitshosen, Arbeitsmäntel und -jacken) zu bewältigen. Der Gedanke der kleinen, sich zum Teil auch selbststeuernden Fertigungseinheit ist in diesem Konzept aber nicht ganz aufgegeben. Die Verantwortlichen haben begonnen, drei auch jeweils von Gruppenleiterinnen geführte Gruppen zu bilden; diese sind aber nochmals in kleinere Untereinheiten differenziert, die über ähnliche und gleichartige Arbeitsgänge an den verschiedenen Produkten konstituiert werden. Allerdings war diese Variante zum Projektabschluß eher noch Programm und erst in Ansätzen verwirklicht. Zum Projektabschluß jedenfalls finden wir eine Situation vor, die weitgehend geprägt ist durch das **Nebeneinander zweier Systeme**, einer größeren traditionell organisierten Fertigungseinheit und einer kleinen Gruppe, die noch deutliche Züge der alten Konzeption trägt. Man sollte daher im Falle des Betriebes C von **Teildifferenzierung** sprechen, wenn die eingeschlagene Strategie der Produktionsflexibilisierung charakterisiert wird.

(4) **Optionswechsel (Betrieb D)**: Wie auch im Falle des Betriebes C kann der Verlauf des Organisationswandels im Betrieb D unter das Muster "Optionswechsel" subsumiert werden. Wie beim Betrieb E handelt es sich um einen Betrieb der Teilbranche Herrenbekleidung und beim strukturierten Bereich um die Sakkofertigung. Anders aber als im Betrieb E wird hier überwiegend Standardware mittleren Genres produziert, so daß die Qualitätsanforderungen vergleichsweise gemindert sind.

Es hat im Betrieb D **mehrfacher Anläufe, Experimente sowie einiger Denkpausen** bedurft, um in einem komplizierten Zielfindungsprozeß zu einer spezifischen Gesamtlösung zu gelangen, die den anvisierten Marktsegmenten gerecht wird.

Der Betrieb D weist als eine Besonderheit die Existenz zweier in bezug auf das Qualitätsniveau unterschiedlicher Absatzmarktorientierungen auf, die mit dem Aufkauf eines für das gehobene Genre produzierenden ehemals selbständigen Unternehmens zusammenhängen. Diese doppelte Marktorientierung, die einmal auf das mittlere bis untere Genre zielt und zum anderen mehr auf das gehobene, stellt spezifische Anforderungen an das Produktionssystem, deren unterschiedliche Bewältigungsmöglichkeiten für den Entwicklungsverlauf im vorliegenden Fall von Bedeutung waren. Das Flexibilisierungsziel richtete sich daher zum einen auf die Lösung von Fertigungsproblemen, die aus dem Erfordernis, Produkte verschiede-

ner Qualitätsniveaus herzustellen, resultieren. Daneben und zum anderen stellte sich das klassische HAKA-Problem der Modell- und Variantenvielfalt bei der Sakko-Produktion. Man wird resümierend sagen können, daß es diese Anforderungen waren, die die Lösungswege des Organisationswandels spezifisch bestimmt haben.

In der **ersten Phase** ist mit dem Aufbau einer **Experimentiergruppe** begonnen worden. Hier wie im Fall der ersten Kleingruppe im Betrieb C standen umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen am Anfang des Versuches. Was erreicht wurde, ist dieses: Es hat sich hier wie im Betrieb C gezeigt, was durchaus nicht überraschend ist, daß die beteiligten Näherinnen in der Lage waren, alle im Fertigungsbereich anfallenden Tätigkeiten zu erlernen und zu beherrschen. Es hat sich aber auch gezeigt, daß ein derartiges Modell, an dem hier zeitweise bis zu 12 Personen beteiligt waren, für ein Großfertigungssystem mit rund 400 Personen Koordinationsprobleme aufgeworfen hätte, die zumindest die vorhandenen technischen, aber vor allem planerischen und personellen Ressourcen und Kapazitäten, also die **Führungskräfte**, weit **überfordert** hätten. So gesehen, erwies sich die erste Experimentierphase als Sackgasse und wurde abgebrochen.

In der **zweiten Phase** stand im Zentrum der Überlegungen die Idee, die bislang als **zwei getrennte Produktionslinien** bestehende Fertigungsorganisation zu **integrieren**. Es wurde ein Konzept der Hyper-Integration entwickelt, das gewährleisten sollte, unterschiedliche Qualitäten - und das heißt eben: unterschiedliche Verarbeitungsformen und -weisen sowie unterschiedliche Modellvarianten - in einem hochdifferenzierten, aber auch als Gesamtsystem hochkomplexen Produktionsprozeß herzustellen. Auch diese Extrem-Variante der Arbeitsstrukturierung konnte nicht realisiert werden. Ein wesentlicher Grund dafür, daß dieses Konzept wieder verworfen werden mußte, war der, daß unterschiedliche Anforderungen an die Verarbeitungsqualität und die Sorgfalt bei der Arbeit in einem akkordmäßig organisierten Arbeitssystem kaum oder gar nicht bewältigbar waren; dies hängt einmal mit der Logik der Standardisierung von Arbeitsfunktionen im REFA-Akkord zusammen und zum anderen mit der **beruflichen Sozialisation der jeweiligen Näherinnen und Führungskräfte**. Ein weiterer Grund, der schon aus der ersten Phase bekannt ist, trat hier wieder auf: der Mangel an planerischem Know-how, der wesentlich zurückgeht auf die **traditionelle Form der Fertigungssteuerung, die über Aktionen der unteren und mittleren Führungskräfte erfolgt**.

**Letztlich** hat sich dann ein **Mittelweg** der Arbeitsstrukturierung im Entwicklungsprozeß herausgeschält, der einzelne Elemente der Experimente der Phasen 1 und 2 enthält: Die Trennung in zwei Produktionsbereiche bzw. -linien ist zwar beibehalten worden, jedoch ist durch

- eine veränderte räumliche Organisation der Maschinenaufstellung,
- einige, wenn auch nicht sehr ausgeprägte Qualifizierungsmaßnahmen bei den Näherinnen,
- die Veränderung des Transportsystems in den Bereichen der Vorfertigung und der Zwischenmontage (vom Hängeförderer zum Bündelsystem)
- sowie die Einrichtung sogenannter Eilschienen, über die Eilaufträge durchgeschleust werden können,

den spezifischen Flexibilitätsbedürfnissen des Unternehmens (Modellvarianz, unterschiedliche saisonale Schwankungen, verschiedene Qualitätsniveaus) Rechnung getragen worden.

(5) **Optionswechsel (Betrieb B)**: In diesem Fall hat es - cum grano salis - auch eine **Rückkehr zur alten Arbeitsstruktur** gegeben. In der Logik der bisherigen Argumentation läge es nun nahe anzunehmen, daß dies mit Veränderungen externer Anforderungen zu tun hat oder mit Inkompatibilitäten zwischen diesen externen Erfordernissen und den zunächst neu etablierten Arbeitsstrukturen. Dies ist aber nur zum Teil der Fall, und man ist hier auf ergänzende Aspekte verwiesen.

Der Betrieb B gehört demselben Unternehmen an wie der Betrieb A, und es erschien den Verantwortlichen durchaus plausibel, Prinzipien der neuen Arbeitsstrukturen in den verschiedenen Zweigwerken zu vereinheitlichen. Wie im Betrieb A wurden daher auch im Betrieb B Kleingruppen errichtet, die je ein komplettes Produkt, in der Regel modische und hochwertige Hosen, fertigen sollten.

Zunächst ist die prinzipielle Komplexität eines Grundproduktes sehr wichtig für die Auslegung der Fertigungsstruktur, denn sie bestimmt den potentiellen Umfang der Modellvarianzen, die auf eben jenem Grundpro-

dukt aufbauen, und mithin die Anforderungen, die das Fertigungssystem zu bewältigen hat. Darin liegt ein nicht unwesentlicher Differenzpunkt zwischen den Betrieben A und B. Eine Hose ist in der Regel ein einfacheres, weniger komplexes Produkt als beispielsweise ein Kleid, wie es im Betrieb A gefertigt wird.

Zwei weitere Punkte sind ebenfalls von Bedeutung gewesen für die immer wieder auftauchenden Kosten- und Disziplinprobleme in den neuen Strukturen: die **Vorbehalte der unteren Vorgesetzten**, der Gruppenleiterinnen vor allem, gegen die neue Form der Gruppenarbeit sowie die spezifischen **Erwartungen und Interessen der Näherinnen**, die wohl vor allem mit der großstädtischen Arbeitsmarktsituation zusammenhängen. Diese Punkte lassen sich wiederum im Vergleich der Betriebe A und B konkretisieren.

Im Betrieb B existiert ein Stamm erfahrener und gestandener Führungskräfte mit längerer Dauer der Betriebszugehörigkeit, die über viele Jahre das Konzept der traditionellen Leistungsolitik am eigenen Leibe erfahren und dann mitgetragen und exekutiert haben; im Betrieb A hingegen sind die Gruppenleiterinnen fast durchweg noch sehr jung und eher schon in den neuen Arbeitsstrukturen bzw. auf diese hin sozialisiert und weniger persönlich im alten Konzept verwurzelt. Form und Inhalt der "Wissensbestände" (Knesebeck 1983b, S. 219) der Führungskräfte in beiden Betrieben unterscheiden sich somit nicht unerheblich. **Ablehnung, Distanz**, selbst **Widerstand** gegen die neue Arbeitsorganisation kennzeichneten jedenfalls die Situation im Betrieb B von Anfang an und nur phasenweise merklich nachlassend. Es ist praktisch kaum möglich, neue Formen der Kooperation, die auch neuartige Formen der Kooperation zwischen den unteren Vorgesetzten und den Näherinnen implizieren, einfach zu verordnen oder anzuweisen (vgl. Gebbert 1983, S. 154). Formen neuer Arbeitsorganisation sind mehr oder minder auf Konsens angewiesen und auf Beteiligung und Mitverantwortung angelegt. Das Gruppenarbeitssystem ist im Betrieb B also auch (aber nicht nur) an der fortdauernden, nicht oder kaum auflösbaren Skepsis der Führungskräfte und ihrer zwar meist versteckten, aber inhaltenden und wirksamen Widerspenstigkeit gescheitert.

Zudem hat der Betrieb B bedeutend mehr Rekrutierungsschwierigkeiten und mehr Probleme, Arbeitskräfte an sich zu binden als der im ländlichen Raum angesiedelte Betrieb A. Die Fluktuationsbereitschaft der Frauen

erhöht sich verständlicherweise, wenn Alternativen der Erwerbsarbeit bestehen und Arbeitsbedingungen und vor allem -löhne in anderen Branchen anziehender erscheinen. Kann ein Betrieb einigermaßen solide und akzeptable Bedingungen nicht bieten oder aufrechterhalten, so stellen sich, wenn auch nicht sogleich Kündigungen, aber doch bald Unzufriedenheit, Absentismus und Abwanderungsgelüste ein.

Hier stoßen wir nun doch wieder auf einen Aspekt, der über externe Anforderungen zumindest vermittelt ist. Fast mehr noch als der Betrieb A bekommt der Betrieb B die Aufträge aus dem Bereich der Restfertigung zugeteilt, hier auf den unternehmensinternen "Markt" mit seinen Zweigbetrieben bezogen. Auch eine flexible Fertigungsstruktur, wie sie die Kleingruppenorganisation im Prinzip ohne Zweifel darstellt, ist nicht vollständig in der Lage, diese hochproblematischen Aufträge ohne Reibungsverluste und Schwankungen zu absorbieren - mit fast unvermeidlicher Konsequenz von zeitweisen Lohneinbußen, die aus unzureichender Kapazitätsauslastung und/oder mangelhafter, das heißt vor allem diskontinuierlicher Beschickung herrühren. Nun sind die Näherinnen im Betrieb A, dessen ländlicher Standort wenig Arbeitsmarktalternativen bietet, eher bereit, diese Probleme hinzunehmen, während im Betrieb B sogenannte "Disziplinprobleme" aufgetreten sind und die Näherinnen eher mürrisch, sperrig und aufmüpfig reagiert haben.

So gesehen, kann es dann auch im Interesse der Arbeitenden liegen, wieder zu einer Arbeitsstruktur zurückzukehren, bei der die Verantwortlichkeit nicht nur für die reibungslose Beschickung, sondern auch jene für die kontinuierliche Produktion nicht mehr bei ihnen selbst liegt und daher weniger Selbstoptimierung als vielmehr externe Optimierung gefragt ist. Der Fall des Betriebes B und der Entwicklungsverlauf in diesem Betrieb ist daher auch deshalb von Interesse, weil sich hier ein Wende- oder Umschlagspunkt im Verlauf der Produktionsflexibilisierung zeigt, an dem unterschiedliche Interessen sich nicht mehr parallelisieren lassen.

Der dargelegte Komplex von ursächlichen Momenten hat insgesamt dazu geführt, daß das langjährige Experiment mit einer neuen Form der Arbeitsorganisation im Betrieb B kurz vor Abschluß des Projektes im Grunde wieder abgebrochen wurde. Es handelt sich nun wahrscheinlich nicht um eine einfache Rückkehr zum Ausgangszustand, auch wenn dies zum Zeitpunkt der abschließenden Erhebungen sich den Beteiligten und

Betroffenen fast ausnahmslos so dargestellt hat. Es wird sich erst im Zuge der weiteren Entwicklung erweisen, inwiefern die erfolgten Lernprozesse, die aufgebauten Qualifikationen und Erwartungen, die Frustrationen und Erfahrungen nicht einfach spurlos bleiben, sondern in weitere Schritte organisatorischen Wandels münden.

(6) **Zusammenfassend:** Die Rekonstruktion der betrieblichen Verläufe des Organisationswandels hat aufgezeigt, inwiefern in diesen Verläufen sich bestimmte Ziele der Produktionsflexibilisierung und strategische Wege der Veränderung herauskristallisiert haben. Diese nur zum Teil intentionalen Ziele des Organisationswandels sind auf externe Anforderungen, vor allem Aspekte der Flexibilisierung der Produktion bezogen. Das zu beobachtende experimentelle Vorgehen war offenbar durchgängig unter der **Maxime Risikovermeidung** konzipiert. Diese Risikovermeidung erfolgte wesentlich im Hinblick auf die **Stabilität sozialer Beziehungen im Betrieb**. Diese Stabilität aber ist grundlegend gebunden und verankert in jenen Strukturen, die als Eckpfeiler der traditionellen Leistungspolitik bezeichnet wurden, so daß Grenzen der Experimente sich eben dort gezeigt haben und in dem Maße sichtbar geworden sind, wo zwar Flexibilitätsgewinne erzielt werden sollten, aber im Grunde an den Säulen der alten Arbeitsstrukturen nicht gerührt werden durfte oder konnte. Wenn also die Zielkonzeptionen in der Weise unklar und unpräzise waren, daß Effekte und Folgen für Führungsorganisation, Akkord und Fließarbeit nicht zumindest mitgedacht waren, und: Wenn Experimente begonnen wurden und Veränderungen der Akkordentlohnung, der Fließarbeit, der Hierarchie vorgenommen worden sind, deren Auswirkungen und Implikationen sich in ihrer ganzen Tragweite erst eröffneten, nachdem die letztlich dann falschen Hoffnungen und Erwartungen schon produziert und die letztlich dann unbegründeten Befürchtungen und Ängste schon ausgelöst waren, dann stand es um die Sache Arbeitsstrukturierung eher schlecht. So wurden zwar auch Erfahrungen gemacht und es wurde gelernt, aber diese Lernprozesse müssen nichtsdestoweniger als teilweise mißlungen bezeichnet werden.

Auf der einen Seite konnten in den Betrieben A und E Entwicklungsverläufe nachgezeichnet werden, die vergleichsweise kontinuierlich erfolgt sind. Diese Kontinuität ließ sich im wesentlichen zurückführen auf die Existenz relativ klarer strategischer Konzeptionen, sei es, daß aus der Not hoffnungslos variierender Anforderungen eine Tugend gemacht wurde

(A), sei es, daß Flexibilitäts- und Qualitätsziele von vornherein abgestimmt waren auf vorhandene Formen der Leistungs politik, deren Modifikation relativ genau vorab kalkuliert werden konnte (E). In den Betrieben B, C und D auf der anderen Seite sind Prozesse des Organisationswandels skizziert worden, die allem Anschein nach für die Betriebe selbst erst im Verlauf der Veränderungen Zielkonkretionen erbrachten, Revisionen nahelegten oder aufzwingen und zu Entwicklungsbrüchen geführt haben. Während in den Betrieben C und D die Unklarheit über die mittelfristigen Ziele der Arbeitsstrukturierung hierfür eine wesentliche Rolle spielte, ist im Fall des Betriebes B eher ein Bündel von Faktoren für die Rückwärtsbewegung verantwortlich, zu dem auch nicht-intendierte und nicht-erwartete Effekte im Führungsbereich und in bezug auf die mit dem Einzelakkord verbundenen Interessen der Näherinnen gehören.

## 2.7 Neue Leistungs politik und die Veränderungen der funktionsmeisterorientierten Hierarchie<sup>43</sup>

Ein Resultat oder Moment der neuen Leistungs politik stellt der Funktionswandel bzw. der veränderte Einsatz der unteren und mittleren Führungskräfte dar; dieser Funktionswandel umgreift sowohl die **Umdefinition der Vorgesetzten-Tätigkeit auf den unteren Etagen der Hierarchie** als auch die partielle **Umstrukturierung jener Funktionen, die Stäben zugeordnet sind.**

Wenn von unteren und mittleren Führungskräften bzw. Vorgesetzten die Rede ist, so sind damit im allgemeinen jene betrieblichen Funktionsträger gemeint, die über direkte Anweisungs- und Kontrollbefugnisse gegenüber den mit ausführender Arbeit Beschäftigten verfügen. Im vorliegenden Fall der Bekleidungsindustrie handelt es sich bei diesen unteren und mittleren Führungskräften um Gruppen- und Abteilungsleiter/innen, um Vorgesetzte mithin, die in anderen Branchen als Vorarbeiter/innen und Meister/innen bezeichnet werden. In den betrieblichen Organisationswandel einbezogen sind darüber hinaus die Funktionsbereiche der Arbeitsvorbereitung, des Methodentrainings und der Qualitätskontrolle, damit also auch die in diesen Stäben angesiedelten Positionsinhaber. Der Einfachheit halber wird im folgenden nur von (unteren und mittleren) Führungskräften gesprochen; gemeint sind dann sämtliche genannten Funktionsträger, seien diese nun in der Linie oder in Stäben verortet.

---

43 Die folgenden Ausführungen entsprechen i.w. dem Punkt 3.3 in Fischer, Minssen 1986, S. 137-174.



Unter **funktionsmeisterorientierter Führungsorganisation** soll hier ein Hierarchie- und Stabssystem im Produktionsbereich verstanden werden, das gekennzeichnet ist durch strikte Abgrenzung und Kristallisierung von Funktionen sowie durch eindeutige Zuordnungen von einzelnen Aufgaben und Befugnissen zu Funktionsträgern bzw. Positionsinhabern. Die zum Teil nur eingebildeten, zum Teil durchaus realen Vorteile hochgradiger Arbeitsteilung sollen sich - so das Ideal - in diesem Führungssystem verbinden mit den Vorzügen einer präzisen Kompetenzabgrenzung. Diese genaue Kompetenzabgrenzung, bei der unterschiedliche Aufgaben nicht ver-, sondern entmischt werden, soll neben hoher Produktivität zugleich garantieren, daß nicht mehrere Seelen in der Brust eines Meisters in Widerstreit zueinander geraten - wie dies ja tatsächlich bezüglich solcher Ziele wie "Erhöhung der Durchlaufgeschwindigkeit" und "Sicherung der Qualität" der Fall sein kann. Die Konzentration auf je gesonderte und verselbständigte Funktionselemente wie etwa Ausbildung, Anlernung, Anleitung, Koordination oder Qualitätssicherung, die beim traditionellen (Zunft-)Meister noch in einer Hand vereint waren, soll dem Funktionsmeisterprinzip zufolge gerade erst die optimale Ausführung aller dieser einzelnen Tätigkeiten ermöglichen und zugleich die Funktionstüchtigkeit des gesamten Systems sicherstellen.

Es ist nun kaum zu übersehen, daß diese Führungsorganisation eine Struktur des prinzipiellen Mißtrauens ausdrückt, die penibel Verantwortlichkeiten festschreibt, Blicke über die Grenzen des je spezifischen Aufgabenbereichs abschneidet und damit immer in Gefahr steht, treibhausartig **bornierte Mentalitäten** zu züchten. Diese bornierten Mentalitäten charakterisiert ein ausgeprägtes **Defizit an systemischer Perspektive**; denn auf den einzelnen Positionen in der doppelten Organisation von Linie und Stab können kaum ganzheitliche Sichtweisen des Produktionssystems entwickelt werden. Und man sollte auch nicht den folgenden Umstand verkennen: So sehr die am Funktionsmeisterprinzip orientierte Führungsorganisation ein System ausgefeilter Fremdkontrolle der einfachen produktiven Arbeit darstellt, so sehr ist sie zugleich eine unbewegliche, **erstarnte Struktur extremer Arbeitsteilung auch auf der Ebene der Kontrolleure**, jedenfalls im Bereich der Koordinations- und Leitungstätigkeit auf den unteren Stufen der Hierarchie.

In concreto bedeutet funktionsmeisterorientierte Hierarchie in der Bekleidungsindustrie, daß die folgenden Aufgaben jeweils von bestimmten Funktionsträgern - in der Regel Angestellten - ausgeführt werden:

- Die Stabsabteilung "Arbeitsvorbereitung/Zeitstudien" strukturiert zeitlich eng definierte Handlungsabfolgen im Bereich der ausführenden Arbeit vor, plant Teilschritte und Abläufe des Produktionsprozesses.
- Die innerhalb der Hierarchie der Produktionsorganisation angesiedelten Abteilungsleiter/innen und Gruppenleiter/innen (Linienvorgesetzte) überwachen den Produktionsablauf, kontrollieren Leistungsnormen, steuern den Materialdurchlauf und den Personaleinsatz.
- Auch das sogenannte "Methodentraining" ist im allgemeinen stabsmäßig organisiert. In diesem Aufgabenbereich dreht es sich um das Anlernen der sogenannten optimalen Handgriffe für die Ausführung eines Arbeitsganges.
- Die Qualitätskontrolle erfolgt sowohl laufend, also während des Prozesses als Zwischenkontrolle - häufig ist für diese Tätigkeit besonderes Personal abgestellt -, als auch am Endpunkt der Produktion als Endkontrolle.

Charakteristisch für die spezifische Ausprägung der funktionsmeisterorientierten Hierarchie im betrieblichen Alltag ist der Umstand, daß das Prinzip der Arbeitsteilung und Kompetenzabgrenzung **kaum ohne Friktionen durchzuhalten** ist; vielmehr sind an verschiedenen Punkten **Funktionsvermischungen** erforderlich, es finden quasi-naturwüchsig **Mehrfachunterstellungen** der Näherinnen statt, und auch Kompetenzgerangel ist nicht selten an der Tagesordnung.<sup>44</sup> Diese Instabilität und Brüchigkeit des Systems tritt nun häufig um so deutlicher zutage, je ausgeprägter die an die Produktionsorganisation gestellten Flexibilitätsanforderungen ausfallen.

---

44 Zugleich wird damit erhellt, daß es durchaus Sinn macht, die verschiedenen Funktionsträger oberhalb der Stufe der ausführenden Arbeit unter dem Begriff "Führungskräfte" zu subsumieren, jedenfalls in dem Maße, wie die naturwüchsige Produktionsflexibilisierung die Grenzlinien zwischen den Tätigkeitsbereichen verwischt.

Mit Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel wird versucht, neue und angemessenere Formen der Leitung und Kontrolle zu finden. Wie diese Formen aussehen, hängt dabei wesentlich ab von der eingeschlagenen Strategie der Produktionsflexibilisierung.

Im folgenden soll zunächst der Frage nachgegangen werden, welche Risiken, aber auch Chancen Arbeitsstrukturierung für die betroffenen Führungskräfte birgt und inwiefern daher vom Verhalten dieser Funktionsgruppe eher unterstützende oder eher hemmende Einflüsse ausgehen. Insbesondere ist zu zeigen, daß die oft widerstrebende Haltung der unteren und mittleren Führungskräfte ihre wesentliche Basis in den spezifischen qualifikatorischen Voraussetzungen dieser Gruppe hat (2.7.1). In einem zweiten Schritt wird dargelegt, welche je spezifischen Flexibilitätsstrukturen integrierte oder differenzierte Fertigungs(sub)systeme aufweisen und welche neuen Anforderungen sich für die Leiter/innen dieser Gruppen ergeben (2.7.2). Schließlich wird drittens auf einige typische Probleme der Führungstätigkeit in neuen Arbeitsstrukturen eingegangen (2.7.3).

### **2.7.1 Chancen und Risiken der Funktionsumverteilung vor dem Hintergrund vorhandener Qualifikationen**

(1) Schon mit dem Titel des Branchenprojektes "Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie" verbinden sich Assoziationen wie "Arbeit in teilautonomen Gruppen", "Enthierarchisierung", "Delegation von Macht" usw.; der Begriff "neue Arbeitsstrukturen" signalisiert eine gewisse Abkehr vom Taylorismus und das Bestreben, den Arbeitskräften wieder mehr Entscheidungs- und Handlungsspielraum zu eröffnen bzw. zuzugestehen. Angesichts derartiger Entwicklungsperspektiven werden die betreffenden Führungskräfte notwendigerweise hellhörig. Auch wenn mit der neuen Leistungspolitik bei weitem nicht so vehement in die traditionellen Arbeitsstrukturen eingegriffen wird, wie es diese Assoziationen und Signale versprechen oder möglicherweise auch befürchten lassen, so sind Funktion und Status der unteren und mittleren Vorgesetzten doch mindestens tangiert. Was bedeutet neue Leistungspolitik nun für jene Führungskräfte, die in besonderem Maße der Spannung ausgesetzt sind, die zwischen Fast-Managementfunktion und arbeiterähnlichem Status besteht?

Arbeitsstrukturierung impliziert eine **Umverteilung verschiedener Funktionselemente**, die der Produktionsprozeß umfaßt. Im allgemeinen wird sich Arbeitsstrukturierung nicht isoliert im Feld der ausführenden Arbeit ereignen können, sondern in dem Sinn auch Wandel der Organisation sein müssen, daß zwei Linien der Veränderung zum Tragen kommen: Eine erste Veränderungslinie betrifft das Verhältnis von ausführender Arbeit einerseits und koordinierender und leitender Arbeit andererseits. Eine zweite Linie der Veränderung bezieht sich auf die Funktions(um)verteilung sowohl innerhalb der Hierarchie (Linie) als auch zwischen direkten Vorgesetzten, die unmittelbar im Produktionsprozeß agieren, und den Stäben der verschiedensten Art.

Insofern sich die forcierte Hinwendung der Produktionssysteme zum Markt nur noch schwerlich ohne die Einbeziehung, Motivierung und Qualifizierung der ausführenden Arbeitskräfte bewerkstelligen läßt, sind **Funktionsverluste** auf der Seite der unteren und mittleren Führungskräfte nicht unwahrscheinlich. Wo Elemente der Selbststeuerung im Bereich der ausführenden Arbeit (re-)aktiviert werden sollen, müssen natürlich überkommene Verfahren der Fremdsteuerung und -kontrolle zurücktreten. Nicht zuletzt stellt sich die Frage nach der **Begrenzung des Führungsaufwandes** (vgl. ITRU 1981, S. 14; Vieweg 1983, S. 329 f.).

Und - um auf die Effekte der zweiten Entwicklungslinie zu sprechen zu kommen - auch wenn, ja vielleicht gerade dann, wenn diese Verluste traditioneller Funktionen oder Abstriche daran durch den Zugewinn bisher in Stäben verorteter Aufgaben kompensiert werden, erscheint das Unterfangen der Umstrukturierung der Arbeit den Betroffenen und Geforderten heikel, beängstigend und risikoreich. Den mit Stabsfunktionen betrauten Funktionsträgern wiederum können derlei Umverteilungen ebensowenig verheißungsvoll erscheinen.

Einmal geht es um die Delegation bzw. den **Verlust von Macht und daher von Status und Ansehen** und zum anderen um **neue, bislang unbekannte Anforderungen**. Vieles spricht daher dafür, daß die betroffenen Führungskräfte sich - sei es offen, sei es verdeckt - passiv und bremsend verhalten (vgl. Pöhler, Peter 1982, S. 108), wenn nicht gar ein zentrales "Innovationshemmnis" (Bargmann 1984, S. 45) darstellen. So gesehen, ließe sich die nicht unberechtigte Frage stellen, was denn den besagten

Personenkreis überhaupt bewegen sollte, Veränderungen der Arbeitsorganisation in den erwähnten Richtungen mitzutragen.

Nun, zunächst sind auch diese Vorgesetzten **weisungsgebunden**, und Industriebetriebe sind gemeinhin so organisiert, daß auf der unteren Hierarchie-Ebene nicht gänzlich anders verfahren werden kann als vorgegeben und angewiesen (vgl. z.B. Zündorf, Grunt 1980, S. 120 ff.; Durand, Tournaine 1979, S. 154). Die Grenzen von Funktionsbereichen und die Abfolgen von Aktivitäten auf dem Feld der ausführenden Arbeit können so festgelegt und vorstrukturiert werden, daß eher persönlich-individuell motivierte oder gegensteuernde Eingriffe der Führungskräfte erkennbar dysfunktional wirken und offensichtlich kontinuierliche Produktionsprozesse stören. Auch unterliegt der besagte Personenkreis selbst der Kontrolle und Aufsicht von Vorgesetzten, etwa der der Abteilungs- und Betriebsleiter/innen, und kann sich daher trotz der durchaus vorhandenen relativen Autonomie im Arbeitshandeln nur schwer gegen explizite Anweisungen aus den oberen Etagen der Hierarchie sperren. Dieser Gedanke durchzieht denn auch - mehr oder weniger offen ausgesprochen oder verbrämt - die verschiedenen Konzepte der Organisationsentwicklung, die insofern nicht zu Unrecht davon ausgehen, daß Organisationswandel halbwegs nur funktionieren kann, wenn er von oben nach unten durchgesetzt oder vorsichtiger: eingeleitet und durchgeführt wird (vgl. z.B. Braune-Krickau 1983, S. 325 ff.).

Chancen, die solchen Prozessen des Organisationswandels innewohnen, bestehen für untere und mittlere Vorgesetzte wohl vor allem darin, daß einerseits **Entlastung von langweiligen und anspruchlosen Routinetätigkeiten** stattfinden kann und andererseits **Funktionsgewinne aus dem Arbeitsbereich der Stäbe** möglich sind (vgl. z.B. Vieweg 1983, S. 321 ff.). In dieser Hinsicht finden sich also Anknüpfungspunkte an ggf. vorhandene Interessen der Führungskräfte. Funktionsverlagerungen von den Vorgesetzten zu ihren Untergebenen ziehen in der Regel Funktionsveränderungen innerhalb des gesamten Führungssystems nach sich. Diese sekundären Effekte betreffen zum einen die Umverteilung der Führungsaufgaben zwischen den verschiedenen Linienvorgesetzten und zum anderen die Umverteilung von Tätigkeitselementen zwischen Stab und Linie. Es soll betont werden, daß diese Verteilungsprozesse nicht der Logik eines Nullsummenspiels folgen müssen, sondern daß Produktionsflexibilisierung z.B. in bezug auf die Zunahme der Variantenvielfalt und die Erhöhung der Pro-

duktqualität durchaus auf mehreren Ebenen Aufgabenspektren ausweiten und differenzieren kann.

(2) Obwohl also neben manchen Risiken der Prozeß organisatorischen Wandels auch Chancen für die angesprochenen Führungskräfte birgt, bleibt das Problem, inwieweit bei diesem Personenkreis **qualifikatorische Voraussetzungen und personelle Flexibilitätspotentiale** bestehen, die für arbeitsorganisatorische Veränderungen mobilisiert werden könnten. Die alten Arbeitsstrukturen befördern solche Potentiale, Fähigkeiten und Bereitschaften ja gerade nicht.

Die traditionelle, auf dem Funktionsmeisterprinzip basierende Hierarchie im Produktions-, insbesondere im Montagebereich erfordert und produziert vielmehr einen im hohen Maße **betriebsspezifisch sozialisierten und qualifizierten Typus** unterer (und mittlerer) Führungskraft, dessen betrieblicher Status angesichts **nur geringer fachlicher und sozialer Distanz zu den Untergebenen** beständig labil und unsicher erscheint. Wenn die personellen Träger dieser hierarchischen Verhältnisse arbeitsorganisatorischen Innovationen also häufig skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen, so tun sie dies wohl vor allem aus zwei Gründen:

Einmal werden jene tradierten, die betriebsspezifische Qualifikation konstituierenden und dem Funktionsmeister-Prinzip verpflichteten Wissenbestände im Zuge organisatorischen Wandels teilweise obsolet. Zum anderen lockern neue Arbeitsstrukturen - z.B. Gruppenarbeitssysteme - über die Eröffnung von Dispositionschancen für die Unterstellten liebgewonnene Handlungsstrukturen, die bislang Macht und betrieblichen Status absicherten.

Gleichwohl ist personelle Flexibilität gerade der unteren und mittleren Führungskräfte eine zentrale, wenn nicht unabdingbare Voraussetzung für halbwegs erfolgreiche Vorhaben zur Arbeitsstrukturierung (vgl. Alioth 1983, S. 124). Obwohl mit einem **begrenzten Innovationspotential** und einer **wenig ausgeprägten Innovationsbereitschaft** gerechnet werden muß, ist die angemessene Durchführung von Arbeitsstrukturierung ohne die entsprechende motivationale und interessen geleitete Aktivität und Initiative dieser Funktionsgruppe kaum aussichtsreich.

Für die Befangenheit in den gegebenen betrieblichen Verhältnissen, die Beharrungstendenzen hinsichtlich gewohnter Abläufe sowie den Mangel an Planungs- und Innovationspotentialen sind neben den strukturellen Bedingungen der Branche vor allem **spezifische Rekrutierungsweisen und typische innerbetriebliche Karriereverläufe** ursächlich. Dies läßt sich auch mit dem empirischen Material - das Sample umfaßt 38 Führungskräfte - illustrieren.

Die qualifikatorische bzw. fachliche und die soziale Distanz (Herkunft, Schul- und Berufsausbildung betreffend) zwischen den Führungskräften und den ihnen Untergebenen erweist sich in der Tat als nicht sehr bedeutend. Bis auf eine Befragte sind alle Führungskräfte Absolventen der Volks- bzw. Hauptschule. Vier Fünftel haben eine - zumeist dreijährige - einschlägige Berufsausbildung hinter sich. Allerdings verfügen die befragten Führungskräfte in weitaus höherem Maße als die Näherinnen über bestimmte Zusatzqualifikationen (REFA-Scheine, Teilnahme an Lehrgängen u.ä.), sowohl zertifizierte wie nicht zertifizierte. So entfällt im Durchschnitt auf jede zweite Führungskraft eine zertifizierte Zusatzqualifikation.

Die entscheidenden Differenzierungskriterien zwischen Vorgesetzten und sogenannten einfachen Mitarbeitern scheinen indes eher im Bereich **beruflicher Erfahrung** zu liegen. Diese Berufserfahrung und die sie fundierende Qualifikation ist in hohem Maße betriebspezifisch geprägt. Die **fachliche und soziale Bindung an den Betrieb** ist dementsprechend stark. Rund zwei Drittel der Befragten sind schon seit mindestens 15 Jahren im derzeitigen Betrieb tätig. Auffällig ist vor allem, daß die große Mehrheit der Führungskräfte eine **innerbetriebliche Karriere** durchlaufen hat. Nicht einmal jede Zehnte hat ihre Tätigkeit im jetzigen Betrieb in einer Führungsfunktion begonnen, einige günstigstenfalls z.B. als Springer/in oder Musternäher/in, in aller Regel aber als Näher/in, Bügler/in oder Zuschneider/in. Knapp ein Drittel hat darüber hinaus selbst die berufliche Erstausbildung im jetzigen Betrieb abgeschlossen. Auffällig ist ferner, daß mehr als zwei Drittel der Führungskräfte ihre beruflichen Erfahrungen mit Führungsfunktionen erstmals und **ausschließlich** im derzeitigen Betrieb machen konnten. Karriere und Qualifikation sind im hohen Maße durch betriebliche Spezifika geprägt. Daß diese Prägung eine bewußte betriebliche Strategie darstellt, zeigt sich daran, daß im allgemeinen auch jene Personen, die schon in anderen Betrieben als Führungskräfte ein-

gesetzt waren, im derzeitigen Betrieb ihre "Ochsentour" wiederum auf den untersten Positionen beginnen mußten.

**Resümierend** läßt sich sagen, daß die unteren Vorgesetzten - wie die Näherinnen - insgesamt weitgehend auf Prozesse beruflichen Lernens verwiesen sind, die sich im Alltag betrieblicher Abläufe ereignen. Innerhalb der traditionellen Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie sind diese alltäglichen Bedingungen aber kaum dazu angetan, Innovationsfreudigkeit und -fähigkeit zu fördern. Es erscheint angebracht, bei diesen Führungskräften so etwas wie einen "arbeitspolitischen Konservatismus" (Kern, Schumann 1984b, S. 211) zu vermuten. In der qualifikatorischen Ausstattung drückt sich schließlich aus, daß die Führungskräfte ihre Rolle und ihren betrieblichen Status wohl nur zu einem Teil individueller fachlicher und sozialer Kompetenz verdanken, sondern mehr noch den Erfordernissen einer auf Disziplinierung und strikte Kontrolle angelegten "hierarchischen und bürokratischen Organisation" (Edwards 1981, S. 30). Das schließt ein, daß bei der Rekrutierung von Führungspersonal dem Image, eine/r der besten Näher/in oder Springer/in zu sein, eine herausragende Bedeutung zukommt, signalisiert ein entsprechendes Verhalten doch **Einverständnis mit den bestehenden betrieblichen Leistungsnormen**. Die herausgehobene Position als Vorgesetzter verdankt sich einem jahrelangen betrieblichen Sozialisations-, wenn nicht Zurichtungsprozeß, der **eingefahrene Verhaltensweisen** geradezu **kaririereförderlich** und für den betrieblichen Aufstieg fast unabdingbar macht.

Das trifft natürlich cum grano salis auch für untere und mittlere Führungskräfte in anderen Branchen zu, z.B. für die sogenannten Betriebsmeister oder ernannten Meister, selbst in der Domäne der Facharbeit, den Instandhaltungsabteilungen (Malsch u.a. 1982, S. 173). Seine besondere Prägung erhält dieser Typus in vielen Betrieben der Bekleidungsindustrie aber dadurch, daß zum einen im engeren Sinne technisch-fachliche, insbesondere auf Maschinen, Anlagen und Aggregate oder auf chemische und ähnliche Prozesse gerichtete Qualifikationen nur von geringer Bedeutung sind, und daß zum anderen formalisierte bzw. zertifizierte Ausbildungen als alternative oder konkurrierende Wege in die Hierarchie kaum eine ernstzunehmende Rolle spielen; so kommt etwa nur in drei von 38 Fällen des Samples die abgeschlossene Meister- bzw. Direktrixenprüfung vor. Grundlegend für Wissensbestände und Sichtweisen industrieller Arbeit ist



vielmehr eine durchgängige Orientierung an tayloristischen Prinzipien der Funktionsgestaltung und bürokratischen Formen der Kontrolle.

### 2.7.2 Personelle und organisatorische Flexibilität

In allen Betrieben, die der Betrachtung zugrundeliegen, hat es Veränderungen der Fließarbeit gegeben, die auf die Steigerung der Flexibilitätspotentiale der Fertigungssysteme gerichtet waren. Solche Flexibilitätspotentiale können **arbeitsstrukturell** prinzipiell **auf zwei Wegen** erhöht werden: zum einen über den Aufbau und die Ausschöpfung berufsfachlicher Qualifikation der mit ausführender Arbeit Beschäftigten, zum anderen durch arbeitsvorbereitende Maßnahmen und ablauforganisatorische Vorkehrungen verschiedenster Art, wie z.B. die Sortierung von Bündeln nach Kundenaufträgen, die engere Verzahnung marktbezogener und betriebsinterner Planung und Steuerung, den Einbau von Weichen und Puffern zwischen Fertigungssystemen oder Arbeitsplätzen sowie die Implementation von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen. Während die erste Form eher als **High-trust**-Variante organisatorischen Wandels angesprochen werden kann, die auf personelle Flexibilität setzt, läßt sich die zweite eher als **Low-trust**-Variante organisatorischen Wandels interpretieren, bei der Zugewinne an Flexibilität vor allem über arbeitsorganisatorische Maßnahmen, zum Teil technisch abgestützt, erzielt werden. In den Untersuchungsbetrieben handelt es sich in allen Fällen um kombinierte Veränderungen, wobei allerdings differenzierte Systeme mehr auf personelle Flexibilität (und daher Qualifikation) angewiesen sind als integrierte.

Je nachdem, entlang welcher strategischen Entwicklungslinie - Integration oder Differenzierung - die Produktionsflexibilisierung stattgefunden hat, haben sich verschiedene Schwerpunktverlagerungen bei den Funktionen der unteren und mittleren Führungskräfte ergeben. In allen Fällen, so läßt sich zunächst schlußfolgern, kommen auf die Führungskräfte neue und/oder komplexere Steuerungsanforderungen zu, und es werden Qualifizierungsanstrengungen erforderlich. Die Frage, ob sich für sie in den letzten ein bis zwei Jahren **neue Anforderungen** ergeben hätten, bejahen denn auch 27 von 36 Befragten und akzentuieren überwiegend neue Steuerungsanforderungen (20 Nennungen) sowie neue Anforderungen hinsichtlich der Qualifizierung der Mitarbeiter/innen (zehn Nennungen). Von ge-

ringerer Bedeutung sind demgegenüber neue Anforderungen im Funktionsbereich der Arbeitsvorbereitung und neue sozial-kommunikative Elemente der Tätigkeit (neun bzw. vier Nennungen).

### 2.7.2.1 Gruppenstruktur und Gruppenleitung

Da insbesondere die Gruppenleiter/innen als die untersten Linienvorgesetzten von Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen betroffen sind, soll im folgenden die Betrachtung zunächst auf diese Funktionsgruppe konzentriert werden.

Die Modifikationen der Fließarbeit waren in allen Betrieben auf die Anhebung der internen Flexibilität gerichtet, die sich als Produktionsflexibilisierung einer Subsystems-Gruppe - soll es fortan etwas vereinfachend heißen - auf verschiedenen Dimensionen konkretisiert. In der Perspektive der hier verfolgten Fragestellungen ist es naheliegend, als Gruppe jene kleinste Fertigungseinheit in einem Produktionssystem zu verstehen, die von einem/einer Gruppenleiter/in geführt und betreut wird. Die Gruppe wird mithin konstituiert als Vorgesetztenbereich der untersten Stufe der Aufbauorganisation in der Produktion. Mit dem Begriff "Gruppe" verbindet sich in diesem Kontext also nicht die Konnotation "(teil-)autonom" o.ä.

Die nähere Betrachtung der Beziehungen zwischen den Strukturen der Fertigungseinheiten und den Funktionsstrukturen der unteren Führungskräfte setzt zunächst die Typisierung der Gruppen voraus.

### 2.7.2.2 Gruppenstrukturen

(1) Mit Blick auf die Veränderungsstrategien Integration und Differenzierung lassen sich vor allem **drei Formen oder Typen von Subsystemen bzw. Gruppen** unterscheiden: in integrierten Systemen die Bauteile montierende und die Endmontage-Gruppe und in differenzierten Produktionssystemen die komplette Modelle nähende Gruppe. Organisatorische und personelle Flexibilität nehmen - natürlich mit betriebsspezifischem Anstrich - in diesen Systemen verschiedene Gestalten an.

Differenzen zwischen den - betrieblichen - Gruppenstrukturen korrespondieren vor allem mit den Strukturmerkmalen der Teilbranchen HAKA, DOB und BESPO<sup>45</sup> sowie mit den Charakteristika der Montagetätigkeiten (Vor- und Endmontage). Im großen und ganzen gilt für den Bereich der Näherei bzw. Montage zunächst die folgende Differenzierung: "Entsprechend den unterschiedlichen betrieblichen Anforderungen wurden im DOB-Bereich stark verkleinerte Fertigungseinheiten installiert, also sich weitgehend selbststeuernde Kleingruppen, die ein vollständiges Produkt herstellen. Im HAKA-Bereich kann man zur Zeit von einer entschärften Fließfertigung sprechen; der Aufgabenbereich wurde entsprechend bestimmten Fertigungsabschnitten gruppenartig strukturiert, wobei der Grad der ablauforganisatorischen Selbststeuerung gegenüber den DOB-Gruppen reduziert ist. Ein zur Zeit in Reihe geschalteter Gruppenverband muß zur Sicherung der Funktionsfähigkeit immer noch zentral gesteuert werden. Eine Mischform der beiden aufgeführten Strukturen wird im BESPO-Sektor experimentiert: Es ist die Möglichkeit gegeben, sowohl in der Großgruppe mit entsprechend komprimierten Arbeitsfeldern - je nach den betrieblichen Anforderungen - zu operieren" (Castagna u.a. 1983, S. 178 f.).

Schon ein Blick in typische Vormontage-Bereiche zeigt, daß hier die späteren Produkte noch kaum zu identifizieren sind. Vielmehr werden Einzel- bzw. Bauteile zusammengefügt, die erst in den weiteren Arbeitsschritten durch zusätzliche Montagevorgänge ihre Konturen als Bekleidungsstück erhalten. Demgegenüber ist die Endmontage dadurch charakterisiert, daß hier das Fertigungsteil, mit dem und an dem gearbeitet wird, schon als relativ komplexes, dreidimensionales Produkt erscheint. In diesen Endmontage-Gruppen kumulieren die vorangegangenen Fehler, Qualitätsgesichtspunkte treten stärker in den Vordergrund, der "Schauwert" des Produkts spielt eine bedeutendere Rolle, und der Termindruck wird tendenziell verschärft.

Diese zum Teil die Gruppen übergreifende Arbeitsorganisation, also die Aufteilung in Vor- und Endmontage, impliziert, daß angesichts der hohen Arbeitsteiligkeit die Arbeit in der Vormontage sehr stark den Charakter der Produktion eines isolierten (Bau-)Teils hat, dessen Funktionsbestim-

---

45 HAKA = Herren- und Knabenkleidung, DOB = Damenoberbekleidung, BESPO = Berufs- und Sportbekleidung.

mung im Kontext des Gesamtprozesses jedenfalls nicht immer unmittelbar evident ist. Der Charakter zerstückelter Arbeit ist hier im großen und ganzen stärker ausgeprägt. Hinzu kommt, daß in den Vormontage-Bereichen bei paralleler Einsteuerung der zugeschnittenen Teile in das System die Palette der gleichzeitig bearbeiteten Teile und Zwischenprodukte, die als Resultate dieser Vormontage-Prozesse gelten können, vergleichsweise breiter sein kann, einfach oft deshalb, weil die "Zuspitzung" auf ein spezifisches Produkt hier noch wenig entfaltet ist.

Dies ist deutlich und handgreiflich anders z.B. beim Einnähen der Ärmel in ein Sakko, das im Zuge der Endmontage erfolgt. Der Kombination (Montage) von vorgefertigten Bauteilen zu einem Produkt mag man hier eher noch ganzheitliche Aspekte abgewinnen können. Jedenfalls gilt dies dann und insofern einzelne Arbeitsgänge als logisch-funktionale Tätigkeitseinheiten konzipiert sind und begriffen werden können. Das allerdings ist häufig genug nicht der Fall, so daß eine stark gegliederte Fertigung bzw. hochgradige Arbeitsteilung gerade im Bereich der Endmontage tendenziell künstlich und aufgepfropft erscheint.

Die Diskrepanz zwischen der Ganzheit "Endprodukt" und der Teiloperation, die zu seiner Herstellung beiträgt, resultiert also in einem Fall (= Vormontage) mehr aus dem Prozeßstadium und erscheint daher eher als funktional, im anderen Fall (= Endmontage) eher als über das dem Prozeß fremde Prinzip der Arbeitszergliederung gestiftet. Da allerdings das gesamte Fertigungssystem von der Abstimmung zwischen Vor- und Endmontage "lebt", sind die Unterschiede zwischen den beiden Abteilungen zugeordneten Produktionsprozessen und Tätigkeiten gering im Vergleich zu den oben erwähnten kleinen Gruppen, die komplette Modelle fertigen, bei denen also die Ganzheitlichkeit des Produkts Strukturierungskriterium der Aufbauorganisation ist.

Die oben genannte Differenzierung ist formell vor allem orientiert am Kriterium "Charakter der Montagetätigkeit", inhaltlich-substantiell an einem Kriterium, das sich wohl recht treffend mit "**Ganzheitlichkeit der Arbeit**" beschreiben läßt. Dieses Kriterium der Ganzheitlichkeit der Tätigkeit ist **auf zwei Dimensionen bezogen** oder auf zwei Ebenen angesiedelt:

- die **Einzeltätigkeit** (bzw. der oder die Arbeitsgänge) als erfahrbare logisch-funktionale Operation;

- die Einzeloperation in ihrem Bezug zur kollektiven Tätigkeit (**Kooperation**); die Gruppe als erfahrbare funktionelle Einheit.

In bezug auf beide Ebenen kann gesagt werden, daß die in differenzierten Systemen etablierte Kleingruppe, die ein vollständiges Produkt montiert, im oben erläuterten Sinn "ganzheitlicher" orientiert ist.

Aus der Sicht der Führungskräfte und insbesondere der Gruppenleiter/innen, deren Aussagen hier zugrunde gelegt werden, erschließt sich nun eher auch die Dimension organisatorischer, auf die gesamte Gruppe bezogener Flexibilität - im Kontrast zu jener der personellen und am Einzelarbeitsplatz orientierten Flexibilität. Dafür spricht, daß die Funktionäre der Koordination des Produktionsprozesses schon qua Rolle genötigt sind, subsystem-orientierte Perspektiven anzulegen. Denn es sind ja gerade diese Vorgesetzten, die als **personelle Träger organisatorischer Flexibilität** fungieren bzw. diese organisatorische Flexibilität durch ihre koordinierenden Aktivitäten herstellen. Dies zeigt sich in den Angaben der Befragten in doppelter Weise: einmal im Hinblick auf die Charakteristika der Gruppen verschiedener Provenienz und zum anderen hinsichtlich der Funktionsstrukturen, der Tätigkeitsschwerpunkte, Planungschancen sowie der Probleme der Vorgesetzten-Arbeit.

(2) Die Tabelle 1 illustriert, daß die Unterschiede zwischen den Gruppentypen<sup>46</sup> im Prinzip auf zwei Dimensionen liegen: zum einen auf der Dimension der **Qualifikation und Qualifikationsanforderungen** und zum

---

46 Im Fragebogen für Führungskräfte ist wie folgt differenziert worden: "Wofür ist Ihre Gruppe bzw. der von Ihnen geleitete Fertigungsbereich zuständig?"

- (a) In meiner Gruppe werden komplette Modelle genäht.
- (b) In meiner Gruppe wird ein Modell fast komplett (d.h. bis auf einige Vorarbeiten oder Zusatzarbeiten) gefertigt.
- (c) Meine Gruppe übernimmt die Montage eines Modells oder mehrerer Modelle aus vorgefertigten Bauteilen oder -gruppen.
- (d) Meine Gruppe fertigt mehrere Bauteilgruppen (z.B. Ärmel, Futter, Rumpf).
- (e) Meine Gruppe fertigt eine Bauteilgruppe (z.B. nur Futter)."

Die Antworten sind wie folgt zusammengefaßt worden:

- K (= Komplette oder fast komplette Modelle): a) und b);
- M (= Montage, insbesondere Endmontage): c);
- B (= Bauteilgruppen - Produktion, Vormontage): d) und e).

Flexibilitätsmerkmale (durchschnittlicher Wert)	Gruppenstrukturen		
	K (N=5)	M (N=8)	B (N=6)
personelle Stärke	16	24	24
Spezialisierungsgrad/Anteil derer mit Stammarbeitsgang oder -bereich	80 %	100 %	100 %
Anzahl sog. Springerinnen in der Gruppe	2	3	3
Anzahl vielseitig einsetzbarer Näherinnen	3,2	2,9	2,0
Spannbreite beherrschter Arbeitsgänge	2,6 - 8,2	1,7 - 5,5	2,0 - 5,5
Anzahl beherrschter Arbeitsgänge	5,4	3,8	3,6
Spannbreite: Länge der Arbeitsgänge	0,5 - 6,2	0,8 - 3,2	0,9 - 3,1
Länge der Arbeitsgänge	3,4	1,9	1,9
Anzahl der im letzten Jahr gefertigten Grundprodukte	2,8	2,2	2,0
Fertigungsminuten, die beim laufenden Modell auf die Gruppe entfallen	69,5	21,3	5,4
Anzahl verschiedener Modelle, die in der letzten Woche gefertigt wurden	1,4	6,0	8,0
Anzahl unterschiedlicher Farben, die beim laufenden Modell verarbeitet werden			
a) Spannbreite	3,2 - 6,2	9,0 - 11,3	7,8 - 14,0
b) Durchschnitt	4,7	10,0	10,9
Anzahl unterschiedlicher Materialien, die beim laufenden Modell verarbeitet werden			
a) Spannbreite	1,4 - 1,8	3,3 - 4,4	4,2 - 7,4
b) Durchschnitt	1,6	3,9	5,8
<b>Tabelle 1</b>	<b>Flexibilitätsmerkmale und Gruppenstrukturen</b>		

anderen auf der der **Varianten- und Formenvielfalt der Produkte**. Es zeigt sich somit, daß in den komplette Modelle nähernden Gruppen personelle, an individuelle Qualifikation gebundene Flexibilität im Vordergrund steht, während in den Vor- und Endmontagegruppen organisatorische Flexibilität hinsichtlich der Verarbeitung von Formen und Varianten offenbar auch ohne diese ausgeprägte qualifikatorische Potenz der Näherinnen erreicht werden kann. Das Ergebnis, daß die Gruppen vom Typ K im letzten Jahr mehr verschiedene Grundprodukte gefertigt haben als die Gruppen vom Typ B und M, beweist im übrigen ihre hohe Flexibilität auch auf dieser Dimension: der Verarbeitung von Varianten; nur geschieht dies entweder zeitlich gestreckt oder parallel in einer anderen Gruppe.

(3) Ein Gegencheck bei vergleichbaren Antworten der Näherinnen bestätigt im wesentlichen diese Ergebnisse (Tab. 2). Während sich aber auf der Dimension "Qualifikation" noch Differenzen zwischen den drei Gruppentypen (K-M-B) ausprägen, erscheinen die Unterschiede der Strukturen hinsichtlich der Formen- und Variantenvielfalt nur im Vergleich der Vor- und Endmontagegruppen mit den Gruppen, die komplette Modelle nähern (K-M/B).

(4) Auf der Basis der Tabelle 1 lassen sich zwei (bzw. vier) verschiedene formale **Muster** der Verteilung der Strukturmerkmale bzw. Flexibilitätsindikatoren auf die Gruppentypen K, M und B konstruieren (Tab. 3); dabei weist die Ausprägung der Strukturmerkmale jeweils eine bestimmte Richtung, Rang- und Reihenfolge auf:

(a) Die Anzahl verschiedener Grundprodukte, die die Gruppe im letzten Jahr gefertigt hat, die Anzahl vielseitig einsetzbarer Näherinnen in der Gruppe, die auf fast allen Arbeitsplätzen eingesetzt werden können (könnten), und die Menge der Fertigungsminuten, die von der Gesamtfertigungszeit auf die Gruppe entfallen, sind jeweils beim Gruppentypus K am höchsten und beim Typ B am niedrigsten, während die Gruppen des Typus M eine mittlere Position innehaben.

(b) Die Richtung, in der sich die Ausprägungen der Strukturmerkmale ordnen lassen, ist dieselbe wie beim zuerst genannten Muster, allerdings greift die Differenzierung nur im Verhältnis des Gruppentypus K zu den beiden Formen M und B; zwischen dem Typus M und dem Typus B sind also keine oder nur geringfügige und daher vernachlässigbare Unter-

Qualifikation (durchschnittlicher Wert in %)	Gruppenstrukturen		
	K (N=54*)	M (N=112*)	B (N=70*)
Anteil der Näherinnen mit Stamm- arbeitsgang	22	84	61
Anzahl beherrschter Arbeitsgänge	5	3	3
Länge der beherrschten Arbeitsgänge (in Min.)	3,0	2,3	1,1
Arbeitsumfang der mit Normalleistung im letzten Jahr beherrschten Arbeits- gänge (in Min.)	16,7	5,6	3,5
Anzahl beherrschter Maschinen	5	4	4
Formen- und Variantenvielfalt (durchschnittlicher Wert in %)	Gruppenstrukturen		
	K	M/B	
mehr als sechs Produktwechsel im letz- ten Jahr	46	80	
Anzahl unterschiedlicher Modelle, die pro Tag gefertigt werden	1,1	2,4	
Anzahl unterschiedlicher Farben bzw. Muster, die pro Tag gefertigt werden	2,2	5,2	
Anzahl unterschiedlicher Materialien bzw. Stoffarten, die pro Tag gefertigt werden	1,3	2,7	
* durchschnittliche Anzahl Näherinnen pro Gruppe			
<b>Tabelle 2</b>	<b>Flexibilitätsindikatoren (Qualifikation; Formen- und Variantenvielfalt) und Gruppenstrukturen - Näherinnen</b>		



schiede festzustellen. Für die Indikatoren im einzelnen gilt hier: Die Spannbreite sowohl der von den Näherinnen der Gruppe beherrschten Arbeitsgänge, die am zum Zeitpunkt der Erhebung laufenden Modell ausgeführt werden mußten, liegt im Fall des Typus K hoch und bei den Gruppen des Typus M und B niedrig. Dem entspricht, daß auch die von den Näherinnen der Gruppe durchschnittlich beherrschte Anzahl von Arbeitsgängen und die durchschnittliche Länge der am laufenden Modell auftretenden Arbeitsgänge in den Gruppen des Typus K über denen der Typen M und B liegen.

Indikatoren	Ausprägung		
	hoch	mittel	niedrig
Anzahl verschiedener Grundprodukte	K	M	B
Anzahl vielseitig einsetzbarer Näherinnen	K	M	B
Anteil Fertigungsminuten in der Gruppe	K	M	B
Spannbreite der beherrschten Arbeitsgänge	K	-	M, B
Anzahl beherrschter Arbeitsgänge	K	-	M, B
Länge der Arbeitsgänge: Spannbreite	K	-	M, B
Länge der Arbeitsgänge	K	-	M, B
Anzahl unterschiedlicher Modelle	B	M	K
Anzahl unterschiedlicher Farben	B	M	K
Anzahl unterschiedlicher Materialien/Stoffarten	B	M	K
Gruppengröße/personelle Stärke	M, B	-	K
Spezialisierungsgrad	M, B	-	K
Anzahl sog. Springerinnen in der Gruppe	M, B	-	K
<b>Tabelle 3</b>	<b>Strukturmuster</b>		

(c) Während bei diesen beiden Strukturmustern also die Ausprägungen der Indikatoren im Fall des Typus K immer höher liegen als in den anderen Gruppenformen, so ist dies bei den beiden folgenden genau umgekehrt. Die höchsten Werte weisen die Indikatoren in der Regel im Falle des Typus B (bzw. M und B) auf; demgegenüber ist für den Gruppentypus K die Zuordnung "niedrig" durchgängig charakteristisch. Freilich sind die Indikatoren auch andere.

Sowohl die Anzahl der in der letzten Woche vor dem Befragungszeitpunkt in der Gruppe produzierten Modelle als auch die der unterschiedlichen Farben und Stoffarten, die bei diesen laufenden Modellen verwendet worden sind, liegt am höchsten im Gruppentyp B, am niedrigsten im Typ K, während der Gruppentyp M die mittlere Position einnimmt. Personelle Stärke der Gruppe, Anzahl der Springerinnen, die innerhalb der Gruppe zur Verfügung stehen, und Spezialisierungsgrad der Näherinnen sind in den Typen B und M hoch, im Gruppentyp K niedrig.

### 2.7.2.3 Gruppenleitung

(1) Die dargestellten Gruppenstrukturen sind nun Voraussetzung wie zum Teil auch Ergebnis der Tätigkeit der Führungskräfte. An diese Gruppenstrukturen sind die **Anforderungsprofile** insbesondere der Gruppenleiter/innen geknüpft. Unterschiede in diesen Profilen betreffen dabei vor allem die folgenden **Dimensionen der Tätigkeit**:

- die Arbeitsplanung,
- die Fertigungssteuerung,
- die Anlernung, Einarbeitung und das Methodentraining,
- die Kontrolle der Qualität, der Leistung und des Umgangs mit den Maschinen sowie
- die arbeitsbedingte Kommunikation.

Insbesondere in differenzierten Fertigungssystemen, die durch die relative Entkoppelung der Subsysteme voneinander charakterisiert sind, erhöht sich die Autonomie der Gruppe einschließlich der ihrer Leitung; der Ab-

lauf kann weitgehend intern gesteuert werden, und die Arbeitsplanung vereinfacht sich für den/die Gruppenleiter/in. Diese relative Autonomie und Selbststeuerung ist allerdings zentral gebunden an ein vergleichsweise hohes Qualifikationspotential der unterstellten Näherinnen; erst diese Bedingung erleichtert und vereinfacht Planung und Steuerung innerhalb des Subsystems.

Ein einmal in der Gruppe vorhandenes Qualifikationspotential reduziert auch den Aufwand für Anlernung und Methodentraining; die Näherinnen sind ja mit einer ausreichenden Grundqualifikation ausgestattet. Das schließt nicht aus, daß in Gruppen, die häufig wechselnden Anforderungen ausgesetzt sind, auch weiterhin vielfältige Einarbeitungsprozesse erforderlich sind; nur sind an diesen Einarbeitungsvorgängen die Gruppenleiter/innen nicht mehr so stark koordinierend, helfend, anweisend usw. beteiligt. In Verbindung mit der Stärkung der Eigenverantwortung und Eigenkontrolle der Näherinnen wird es für die Führungskraft auch weniger risikoreich, den laufenden Kontrollaufwand für die Verarbeitungs- und Produktqualität, die Leistungsverausgabung und den Umgang mit den Maschinen zu reduzieren. Die Tendenzen der Selbststeuerung mindern im allgemeinen die verschiedenen Kontrollerfordernisse - ganz abgesehen und wohl auch relativ unabhängig vom fortbestehenden Akkordsystem. Sie mindern darüber hinaus die arbeitsbedingte Kommunikation (Umsetzungen, Anweisungen, Erläuterungen u.ä.) zwischen Gruppenleitung und Unterstellten sowie Abstimmungen mit anderen Führungskräften. Mit den folgenden Ergebnissen der Befragung lassen sich diese Aussagen illustrieren, verdeutlichen und stützen.

(2) Tabelle 4 läßt erkennen, daß es offenbar um die **Planungschancen** der Gruppenleiter/innen am besten in den komplette Modelle einerseits und Bauteile fertigenden Vormontage-Gruppen andererseits bestellt ist, während die Leiter/innen der Endmontage-Gruppen sehr häufig darüber klagen, daß ihre Vorplanungen oft hinfällig werden.<sup>47</sup> In diesem Ergebnis re-

---

47 Die Frage sowie die entsprechenden Vorgaben lauteten wie folgt:

"Im allgemeinen wird man versuchen, sich seinen Arbeitstag einzuteilen und vorzuplanen, in welcher Reihenfolge verschiedene Aufgaben, die zu erledigen sind, am besten bearbeitet werden können. Sind Sie aufgrund der betrieblichen Rahmenbedingungen in der Lage, Ihren Arbeitstag vorzuplanen und auch danach zu verfahren?"

flektiert sich, daß die Schwierigkeiten, eine transparente Fertigungsorganisation herzustellen, die vernünftige Planung und Steuerung im ohnehin eingegrenzten Kompetenzbereich der Gruppenleiter/innen ermöglicht bzw. erleichtert, sich in jenen Systemen, in denen stufenweise oder hintereinander geschaltet jeweils Teilprozesse durchgeführt werden, größer sind als in den in sich relativ geschlossenen kleineren und überblickbareren Systemen. Fertigungsprobleme (Durchlaufprobleme) kulminieren eher am Ende des Systems in den Montagegruppen. Hier herrscht Zeitdruck wegen der Auslieferungstermine und Intransparenz wegen der ungleichmäßigen Übergänge von der Vorfertigung in die Endmontage. In den Vormontage- oder Bauteil-Gruppen und noch mehr in den sogenannten Einrichtungsgruppen hingegen rühren (Ein-)Steuerungsprobleme zumeist aus der nicht rechtzeitigen und/oder nicht vollständigen Bereitstellung der Teile aus der Zuschneiderei her. Sind diese Teile aber erst einmal vorhanden und verfügbar, so kann noch vergleichsweise planmäßig vorgegangen werden. Die Entspannung der Fertigungsabläufe und die Lockerung der Abtaktung zeigen sich hier sowohl in den Antworten der Leiter/innen der Vormontage-/Bauteil-Gruppen als auch - natürlich - in denen der komplette Modelle nähernden Gruppen. Die Hektik konzentriert sich eher in der Endmontage - ein Umstand, der nicht weiter verwundern muß angesichts enger Lieferfristen und dem zentralen Erfordernis termingetreuer Produktion, den beiden Momenten, die gerade die inländische Bekleidungsindustrie als ihre besonderen Standortvorteile und Vorzüge preist.

(3) Die oben erwähnte **Eigenständigkeit** der komplette Modelle fertigen Gruppen läßt sich mit einigen Indikatoren illustrieren (vgl. Tab. 5). Daß insbesondere diese Gruppen "selbstgenügsame" Fertigungseinheiten darstellen, zeigt sich in dem recht beachtlichen intern verfügbaren Arbeitskraft- und Qualifikationspotential: Häufiger als in den anderen Grup-

- 
- (1) "Bei der Einteilung meiner Arbeit habe ich nur geringe Spielräume, weil mir vieles durch den betrieblichen Ablauf vorgeschrieben ist."
  - (2) "Im allgemeinen kann ich relativ gut abschätzen, was am nächsten Tag auf mich zukommt, so daß ich mir die Arbeit nach meiner Planung einteilen kann."
  - (3) "Meine eigenen Vorplanungen werden häufig hinfällig, weil ich kurzfristig auf neue unvorhersehbare Situationen reagieren und 'Feuerwehr' spielen muß."
  - (4) "Ich habe es aufgegeben, meine Arbeit vorzuplanen, weil es doch immer ganz anders kommt."

Planungschancen	Gruppenstrukturen			
	K (N=5)	M (N=8)	B (N=6)	insg. (N=19)
nur geringe Spielräume	-	1	-	1
relativ gut	4	3	4	11
häufig häufig	2	6	3	11
habe aufgegeben, die Arbeit vorzuplanen	-	1	-	1

**Tabelle 4**      **Arbeitsteilung, Planungschancen und Gruppenstrukturen (Mehrfachnennungen)**

Qualifikation, Springer/innen	Gruppenstrukturen		
	K (N=5)	M (N=8)	B (N=6)
vielseitig einsetzbare Näherinnen in der Gruppe verfügbar	5 (100%)	6 (75%)	3 (50%)
durchschnittliche Anzahl vielseitig einsetzbarer Näherinnen	3,2	2,9	1,3
durchschnittliche Anzahl der Springer/innen innerhalb der Gruppe	0,4	0,8	1,5
Maschinenengpässe, wenn zuständige/ angelehrte Bedienungskraft fehlt	1 (20%)	4 (50%)	3 (50%)
Rückgriff auf Springer/innen außerhalb der Gruppe möglich	-	3 (38%)	3 (50%)
Zugriff auf Näherinnen aus anderen Gruppen möglich	5 (100%)	7 (88%)	4 (67%)

**Tabelle 5**      **Relative Autonomie, Flexibilität des Arbeitskräfteeinsatzes und Gruppenstrukturen**

pen finden sich hier vielseitig einsetzbare Näherinnen, und der Rückgriff auf explizit als Springer/innen ausgewiesene Personen innerhalb und außerhalb der jeweiligen Gruppen ist durchweg seltener möglich, und das heißt wohl auch: erforderlich. Daß in ausgesprochenen Engpaßsituationen der Blick auch hier über die Gruppe hinausgehen muß, versteht sich. In solchen Fällen findet in der Regel ein wechselseitiger Austausch von Näherinnen zwischen den Gruppen statt, der dann auch den Eingriff der Betriebsleitung oder einer anderen höheren Instanz nötig macht. Im Prinzip aber ist die Gruppe und mit ihr die zuständige Führungskraft auf sich verwiesen und verfügt über weiter gesteckte **Spielräume** bei der internen Planung und Steuerung des Arbeitskraftseinsatzes und Materialdurchlaufs. Als einen weiteren Hinweis in dieser Richtung läßt sich auch die Aussage interpretieren, daß Maschinenengpässe deshalb seltener auftreten, weil die eingearbeitete Bedienungskraft fehlt - ein weiteres Indiz für breitgestreute Qualifikation und relative Unabhängigkeit.

#### **2.7.2.4 Funktionsstrukturen der Gruppenleiter/innen**

Es ist nun darzustellen, in welcher Weise die Funktionsstrukturen der Vorgesetzten in diesen Subsystemen variieren. Dabei kommt es vor allem an auf jene ggf. sichtbar werdenden Tendenzen des Funktionswandels und nach Gruppenstrukturen differierenden Verschiebungen in den Tätigkeitsschwerpunkten, die vielleicht charakteristisch sind für die geänderte Rolle und den modifizierten Status der unteren Vorgesetzten unter den Bedingungen neuer Leistungs politik. Die Tabellen 6 und 7 lassen in der Tat gewisse Tendenzen erkennen.

(1) Bezüglich einer Reihe von Funktionselementen ergibt sich **für alle Gruppen ein relativ homogenes Bild**, sowohl was den hohen als auch den niedrigen Zeitaufwand angeht.

- Gruppenleitung ist offenbar in allen Strukturen hauptsächlich Fertigungssteuerung hinsichtlich Personal (d.h. Feinabstimmung der Arbeitsverteilung; Leistungskontrolle und Motivation) und Material (= Bereitstellen von Material und Zubehör) sowie Sicherung der Qualität (hierzu gehört die Organisation von Nachbesserungen und Änderungen). Dabei darf man sich insbesondere die anspruchsvoll formulierte "Materialsteuerung" durchaus als anspruchloses Schlep-

K	M	B
1. Fertigungssteuerung/ Personal (2,1)  2. Sicherung der Qualität (2,0)  3. Fertigungssteuerung/ Material (2,0)  4. Ausführende Arbeiten/ Mitnähen (1,4)  5. Fertigungsplanung (1,3)  6. Anlern- und Aus- bildungsprozeß (1,1)  7. Betriebsmittel (1,0)  8. Kommunikation (1,0)  9. Verwaltungstätigkeit (0,8)	1. Fertigungssteuerung/ Personal (2,7)  2. Sicherung der Qualität (2,1)  3. Anlern- und Aus- bildungsprozeß (1,8)  4. Fertigungssteuerung/ Material (1,5)  5. Betriebsmittel (1,3)  6. Kommunikation (1,3)  7. Fertigungsplanung (1,0)  8. Verwaltungstätigkeit (0,6)  9. Ausführende Arbeit/ Mitnähen (0,5)	1. Fertigungssteuerung/ Personal (2,4)  2. Fertigungssteuerung/ Material (2,3)  3. Sicherung der Qualität (2,2)  4. Anlern- und Aus- bildungsprozeß (1,5)  5. Kommunikation (1,5)  6. Betriebsmittel (1,4)  7. Fertigungsplanung (1,0)  8. Verwaltungstätigkeit (1,0)  9. Ausführende Arbeit/ Mitnähen (0,7)
<p>* Gefragt wurde: "Welche der folgenden Teilaufgaben kommen in Ihrem Verantwortungsbereich vor und wie hoch ist der Zeitaufwand dafür?"</p> <p>Vorgegeben waren die folgenden Antworten: "Kommt nicht vor", Zeitaufwand "niedrig, mittel, hoch". Die 23 Teilaufgaben sind zur besseren Übersichtlichkeit zu den oben genannten neun Kategorien zusammengefaßt worden. Für jede dieser Kategorien ist dann der in Klammern stehende Durchschnittswert ermittelt worden. Dabei bedeuten Werte unter 1, daß diese Aufgabe praktisch keine Rolle spielt; Werte über 2 besagen, daß der Zeitaufwand für diese Funktion hoch ist.</p>		
<b>Tabelle 6</b>	<b>Funktionsschwerpunkte in verschiedenen Gruppenstrukturen*</b>	

pen von halbfertigen Teilen vorstellen, das immer dann erforderlich wird, wenn im Fluß der Fließfertigung Löcher aufreißen und gestopft werden müssen. Personalsteuerung bedeutet im wesentlichen gezieltes Umsetzen (vgl. z.B. auch Chave 1984, S. 137 ff.), und die sogenannte "Organisation" von Nachbesserungen und Änderungen ist nicht selten identisch mit schlichtem Mitnähen.

- Die Leitung von Gruppen jedweder Couleur erfordert offenbar einen geringen Verwaltungsaufwand (= betriebliches Berichtswesen führen).

**Differenzen** zeigen sich indes vor allem hinsichtlich der Funktionselemente

- Anlern- und Ausbildungsprozeß (d.h. im einzelnen: Einarbeitung, Methodentraining und Arbeitsplatzgestaltung), der in den Vor- und Endmontagegruppen von größerer Bedeutung ist, und
- ausführende Arbeit/Mitnähen, die/das häufiger in den Gruppen des Typs K vorkommt.

**Nur geringe Unterschiede** sind erkennbar mit Blick auf die folgenden Tätigkeitselemente:

- Instandhalten, Beschaffen etc. von Betriebsmitteln (das heißt im einzelnen: Erstellen von Handhabungshilfen; Einstellen und Justieren von Maschinen; Organisation von Reparaturen der Maschinen);
- Fertigungsplanung (das heißt: Erstellen des Vorläufer-Modells, Festlegen der Verarbeitung, Aufstellen von Arbeitsverteilungsplänen).

(2) Ein Blick auf die Tabelle 7 läßt einige Aspekte noch etwas deutlicher hervortreten.

- Insbesondere sind in den Gruppentypen M und B der Einarbeitungsaufwand, der Zeitanteil, der für Leistungskontrolle und Motivation durch die Gruppenleiter/in nötig ist, sowie der Aufwand für die Organisation von Nachbesserungen und Änderungen höher als in den kleinen Gruppen, die komplette Modelle nähen.



- Die Gruppenleiter/innen in den Kleingruppen vom Typ K fertigen relativ häufig Arbeitsverteilungspläne an. Dies stellt ein durchaus neues Element der Vorgesetztentätigkeit dar, zumal die Erstellung dieser Pläne nicht selten mit den Näherinnen abgesprochen werden muß.

Funktionselement	Gruppenstrukturen		
	K	M	B
Anlern- und Ausbildungsprozeß: - Einarbeitung	1,0	2,4	2,3
Fertigungsplanung: - Aufstellen von Arbeitsverteilungsplänen	1,4	0,5	0,5
Fertigungssteuerung/Personal: - Leistungskontrolle und Motivation	2,0	2,5	2,3
Sicherung der Qualität: - Organisieren von Nachbesserungen und Änderungen	1,4	1,6	1,7
Kommunikation: - tägliche Abstimmungsgespräche mit anderen Führungskräften	1,2	1,8	2,0
- Aussprechen von Lob	1,2	1,4	1,7
- Aussprechen von Kritik	1,0	1,5	1,5
- Eingehen auf individuelle Probleme	1,0	1,8	1,8
<b>Tabelle 7</b>	<b>Ausgewählte Funktionsschwerpunkte und Gruppenstrukturen</b>		

- Die Verkopplung mit anderen Fertigungseinheiten sowie die Situation, selbst nur untere/r Linienvorgesetzte/r zu sein, machen in den Strukturen der Gruppen M und B mehr und häufiger Abstimmungsgespräche mit anderen Führungskräften erforderlich. In den komplette Modelle nähernden Gruppen hingegen profitiert die Gruppen-

leiterin von der Eigenständigkeit des Subsystems und Bedarf seltener solcher Abstimmungen.

- Bemerkenswert erscheint ferner, daß entgegen einer ursprünglichen Hypothese kommunikative Elemente der Gruppenleitertätigkeit innerhalb der (Klein-)Gruppe sich nicht ausweiten, sondern abzunehmen scheinen. Die Näherinnen in den Gruppen des Typs K sind offenbar bei ihrer Leistungsverausgabung weniger auf Lob und Tadel und auch nicht auf individuellen Zuspruch seitens der Vorgesetzten angewiesen.

Die Kleingruppen-Organisation (K) bringt zunächst also eine weitere **Verringerung der fachlichen - und damit auch der statusmäßigen - Distanz zwischen Näherinnen und Gruppenleitung** mit sich. Die Vorgesetzte ist in dieser Struktur offenbar auch gezwungen, selbst mitzunähen, wenn Termine gehalten werden sollen. In den beiden anderen Gruppenformen (M und B) spielt dieses Mitnähen, das ja als unterwertige Tätigkeit eingestuft werden muß, eine weitaus geringere Rolle. Andererseits eröffnet die Leitungstätigkeit in einer solchen Gruppe, die komplette Modelle näht, den Zugang zu einzelnen Elementen der Arbeitsvorbereitung und Fertigungsplanung. Die Arbeitsstrukturen sind zudem überschaubarer und übersichtlicher, was ganz offensichtlich die Planungschancen der Gruppenleiter/innen verbessert; diese Entwicklung kann durchaus einhergehen mit einer Vereinfachung planender Funktionen. Die sichtbare Tatsache, daß die neuen Gruppenstrukturen einfacher zu bewältigen sind, mag dann wiederum beitragen zur erwähnten Verringerung der fachlichen und sozialen Distanz zwischen Vorgesetzten und Untergebenen.

Die für differenzierte Fertigungssysteme typischen Gruppenstrukturen mindern den Einarbeitungs- und Anlernaufwand (jedenfalls für die Gruppenleiter/in), vor allem wohl wegen der hohen Grund- und Ausgangsqualifikation der Näherinnen; sie mindern ferner die Bedeutung von Nachbesserungen und Änderungen - obwohl das Mitnähen nicht vergessen werden soll! - und nicht zuletzt auch ein wenig die Reparaturen an den Nähmaschinen. In bezug auf die beiden letztgenannten Punkte könnte der Umstand zum Tragen kommen, daß die gestärkte Eigenverantwortlichkeit der Näherinnen den sorgfältigeren Umgang mit dem Produkt und den Betriebsmitteln fördert und so die Führungskraft in mancher Hinsicht entlastet.

### 2.7.3 Probleme der Arbeitsteilung im Führungsbereich und Unzulänglichkeiten des Lohnsystems

Es ist eingangs gesagt worden, daß mit der neuen Leistungspolitik **zwei Tendenzen** des Funktionswandels bei den Führungskräften wirksam werden: Einmal führt, insbesondere in differenzierten Systemen, die Erhöhung der Dispositionschancen der Untergebenen aus der Perspektive der Führungskräfte zu **Funktions- und wohl auch Statusverlusten**, die mit dem reduzierten Aufwand für Anweisung, Kontrolle und Personaleinsatzsteuerung zusammenhängen. Zum anderen erfolgt eine **Umverteilung von Funktionen innerhalb der Führungsmannschaft**, innerhalb der Linie und vor allem zwischen den Stäben und der Linie.

Die Gesamtflexibilität eines Fertigungssystems ist komponiert einerseits aus personellen Potenzen der Näherinnen wie der Gruppenleiter/in und organisatorischen Elementen andererseits; erst das Zusammenspiel dieser Komponenten setzt Fertigungsflexibilität frei. Man hat aber auch gesehen, daß gerade in differenzierten oder Kleingruppenstrukturen die Position der Gruppenleitung problematisch geworden ist. So ist es wohl erklärlich, warum die betroffenen Führungskräfte mit neuer Leistungspolitik Risiken und Statusverluste verbinden. Dieser Aspekt kann vielleicht noch etwas transparenter gemacht werden, wenn im folgenden auf einige änderungsbedürftige Momente der Arbeitsteilung im Bereich der Führungsorganisation insgesamt eingegangen wird. Die Betrachtung bezieht sich dabei nicht mehr nur auf die Gruppenleiter/innen, sondern wieder auf alle befragten Führungskräfte.

Es ist schon darauf hingewiesen worden, daß im Alltag betrieblicher Produktion Funktionsvermischungen erforderlich werden und daß mit der Reorganisation der Arbeit auch in diesem Punkt adäquatere Aufgabenstrukturen gefunden werden sollten. So sind etwa in manchen Betrieben die Zwischenkontrollen der Qualität explizit dem Aufgabenbereich der Gruppenleitung zugeordnet worden; zum Teil sind Gruppen- und Abteilungsleiter/innen mit für die Einarbeitung und das Methodentraining verantwortlich gemacht worden; insbesondere in den integrierten Systemen, die in sich nach oftmals eher willkürlich anmutenden Grenzziehungen zwischen den Vorgesetztenbereichen aufgeteilt sind, können horizontale und vertikale Linienkompetenzen und Verantwortlichkeiten nicht immer klar sein.

Führungsorganisation und Lohnsystem sind **Kontrollinstrumente bzw. -formen** (vgl. z.B. Forschungsprojekt: Politik und Kontrolle bei computergestützter Produktionsplanung und -steuerung 1984, S. 77), die mehr oder weniger miteinander kompatibel ausgestaltet sein und sich wechselseitig ergänzen und substituieren können. Je nachdem, inwieweit die Selbstoptimierung der Untergebenen erfolgt und/oder das Lohnsystem, wie eben der Einzelakkord, diese Leistungsoptimierung verlangt und unterstellt, erscheinen disziplinarische Eingriffe der Vorgesetzten häufiger oder seltener als notwendig. Es ist daher zu fragen, ob und inwieweit die veränderte Führungsorganisation und dieses Lohnfindungsverfahren, der REFA-Einzelakkord, zusammenpassen.

### 2.7.3.1 Arbeitsteilung im Führungsbereich

Herausgegriffen werden sollen hier nur jene Aspekte der Arbeitsteilung, bei denen die Befragungsergebnisse zumindest einen einigermaßen bedeutsamen Veränderungsbedarf und mithin eine problematische Situation signalisieren. Dieser **Veränderungsbedarf oder -wunsch** kann in zwei Richtungen gehen: Entweder wünschen die befragten Führungskräfte eine Einverleibung in ihren Kompetenzbereich oder aber eine vollständige Entlastung von bestimmten Tätigkeitselementen, damit vielleicht auch eine erneute Akzentuierung des Funktionsmeisterprinzips. Darüber hinausgehend sind nur jene Momente herausgegriffen, die annähernd im Gegensatz zum bisherigen Modus der Arbeitsverteilung stehen.<sup>48</sup> Dabei ergibt sich dann das folgende Bild:

**Problematisch und bislang nur unzureichend gelöst** sind, sofern der angelegte Maßstab akzeptiert wird (= quantitativ einigermaßen relevante Angaben der Befragten), vor allem fünf Funktionselemente der Führungstätigkeit bzw. - oder genauer - deren bisherige Verteilung zwischen verschiedenen Funktionsträgern. Es sind dies:

- die Festlegung der Verarbeitung (Komplex Fertigungsplanung),

---

<sup>48</sup> Es ist gefragt worden: "Wie wird die Aufgabenverteilung bei den folgenden Teilaufgaben gehandhabt, und würden Sie ggf. eine andere Aufteilung für besser halten?"

- die Feinabstimmung der Arbeitsverteilung (Komplex Anlernungs- und Ausbildungsprozeß),
- das Methodentraining (Komplex Anlernungs- und Ausbildungsprozeß),
- die Einarbeitung (Komplex Anlernungs- und Ausbildungsprozeß) und
- die Sicherung der Qualität,

also immerhin alles bedeutsame Elemente der Tätigkeit der Gruppenleiter/innen mit dem Schwerpunkt Anlernung/Ausbildung.

**Allein in den Verantwortungsbereich des/der Befragten sollten fallen:**

- das Festlegen der Verarbeitung (acht Nennungen), eine Aufgabe, die bislang nach Auskunft von 15 Führungskräften unter Beteiligung noch anderer Funktionsträger erfolgt ist, sowie
- die Feinabstimmung der Arbeitsverteilung und die Sicherung eines kontinuierlichen Durchlaufs (sechs Nennungen). Bei dieser Tätigkeit sind nach den Angaben von acht Befragten im allgemeinen auch andere Führungskräfte mitverantwortlich.

**Vollständig an andere Führungskräfte** abgeben würde eine ansehnliche Zahl von Befragten die folgenden Aufgaben:

- das Methodentraining (zehn Nennungen)
- die Einarbeitung (sechs Nennungen) und
- die Sicherung der Qualität (ebenfalls sechs Nennungen), an der zur Zeit - so immerhin nicht weniger als 17 Befragte - eine Reihe verschiedener Führungskräfte gleichermaßen beteiligt ist.

Das Tätigkeitselement "Festlegen der Verarbeitung" hat sowohl arbeitsvorbereitende als auch Qualitätssicherungsaspekte und signalisiert Abstimmungsschwierigkeiten oder Probleme der Kompetenzabgrenzung zwischen Stabs- und Linienfunktion; dies gilt ebenso für die Aufgaben des Methodentrainings, der Einarbeitung und der Qualitätssicherung. Als bis-

her unzulänglich organisiert erscheint den Befragten daneben die Funktionsaufteilung der Aufgabenbereiche "Arbeitsverteilung und Durchlaufsteuerung", die das Verhältnis der Linienvorgesetzten zueinander betrifft.

Bezogen auf die Nahtstelle "Gruppenleitung" läßt sich schlußfolgern: Unter dem Eindruck von Flexibilitätsanforderungen, die zum guten Teil immer zugleich Qualifikationsanforderungen an die Näherinnen sind, **wird die Position der Gruppenleitung prekär**. Dies gilt zum einen, weil verschiedene Führungskräfte den Gruppenleitern/-leiterinnen "dreinreden" und zum anderen, weil die Belastung durch verschiedenartige Funktionen, unter denen die Qualifizierung offenbar einen wesentlichen Stellenwert hat, so zugenommen hat, daß die Flucht in die Vorstellung der klaren und eindeutigen Kompetenzabgrenzungen, wie sie das altherwürdige Funktionsmeisterprinzip verspricht, schon angetreten worden ist.

### 2.7.3.2 Unzulänglichkeiten des Lohnsystems<sup>49</sup>

Produktionsflexibilität und Einzelakkord sind nur in gewissen Grenzen miteinander kompatibel. Hier soll nun geprüft werden, ob und mit welcher Akzentsetzung die befragten Führungskräfte diese Auffassung teilen oder ob aus deren Perspektive diese Grenzen nicht doch weiter gesteckt sind.

(1) Wie aus der Tabelle 8 hervorgeht, ist eine Mehrheit der befragten - und antwortenden - Führungskräfte der Auffassung, daß das gegenwärtig im jeweiligen Betrieb praktizierte System **Mängel** hat oder gar als "nicht gerecht" bezeichnet werden muß. Bei genauerer Betrachtung erweist sich indes, daß die Befragten die praktizierten Verfahren im wesentlichen für **kompatibel mit den vorhandenen, flexibilisierten Fertigungsstrukturen** halten und mithin die betriebliche Grundsatzentscheidung pro REFA-Einzelakkord mittragen.

(2) Die Nachfrage, welche Dinge denn besonders **änderungs- und verbesserungsbedürftig** seien, hat das folgende Ergebnis erbracht (vgl. Tab. 9).

Daß die Ermittlung der Vorgabezeiten, insbesondere bei häufigem Modellwechsel, beschleunigt werden sollte - einer solchen Aussage stimmt die

---

49 Vergleiche auch Gebbert 1983, S. 158-165; Gebbert 1988.

Mehrheit der Antwortenden weitgehend vorbehaltlos zu. Nun ist hier vielleicht weniger die Zustimmung als solche interessant, sondern weit mehr wohl die Tatsache, daß es offenbar an dieser Schnelligkeit gerade unter den Bedingungen wechselnder Anforderungen hapert.

<b>Meinen Sie, daß Ihre Arbeit durch das betriebliche Lohnfindungsverfahren erleichtert und unterstützt wird?*</b>	
<b>Antwortvorgaben</b>	<b>Nennungen (abs.)</b>
Das gegenwärtige Lohnfindungsverfahren ist im großen und ganzen in Ordnung und erleichtert meine Arbeit.	7
Das gegenwärtige Verfahren hat einige Mängel.	10
Das gegenwärtige Lohnfindungsverfahren ist nicht gerecht und erschwert meine Arbeit.	3
* Daß hier nur insgesamt 20 Personen antworten, hängt vor allem damit zusammen, daß Führungskräfte aus Stabsabteilungen - z.B. der Qualitätskontrolle - kaum sinnvoll auf diese Fragen antworten können und es daher auch gelassen haben.	
<b>Tabelle 8</b>	<b>Angemessenheit oder Unangemessenheit des praktizierten Lohnfindungsverfahrens</b>

<b>Aspekte der Lohnfindung</b>	<b>Antworten</b>		
	<b>ja</b>	<b>teils/teils</b>	<b>nein</b>
Beschleunigung der Ermittlung der Vorgabezeiten, insbesondere bei häufig wechselnden Modellen	17	4	4
(besserer) Ausgleich für Arbeitsplatz-/Arbeitsgangwechsel	8	8	4
Neuregelung der Einarbeitung	8	5	12
<b>Tabelle 9</b>	<b>Änderungsbedürftige Aspekte des Lohnfindungsverfahrens</b>		

Von nicht unerheblicher Problematik erscheinen den Befragten auch die Regelungen für Arbeitsgangwechsel und Einarbeitung zu sein.

(3) Widersprüchlich ist das Gesamtbild gleichwohl, vor allem wenn die Tabelle 10 betrachtet wird. Die Führungskräfte hängen wohl im großen und ganzen doch einem eher **strukturkonservativen Weltbild in bezug auf das Verfahren der Lohnfindung** an und halten den Einzelakkord für durchaus lebensfähig, sofern denn einige kleinere Korrekturen erfolgen. Die Beschleunigung der Ermittlung der Vorgabezeiten wäre eine solche dringliche Korrektur. Etwas grundsätzlicher fallen da schon die Hinweise auf Mängel bei der Einarbeitungsregelung und hinsichtlich der Ausgleichszahlungen (sofern überhaupt vorhanden) bei Arbeitsgangwechsel aus. In diesen beiden zuletzt genannten Punkten sind aber die explizit kritischen Stimmen auch in der Minderheit.

Aspekte der Lohnfindung	Antworten		
	ja	teils/teils	nein
Akkordentlohnung ist bei wechselnden Anforderungen zu aufwendig	2	10	8
Mengenleistung (Stückzahl) wird ausreichend berücksichtigt	10	6	3
<b>Tabelle 10</b>	<b>Weniger änderungsbedürftige Aspekte der Lohnfindung</b>		

Oder umgekehrt: Nur zwei von 20 Antwortenden stimmen mit der Fundamentalkritik überein, daß die Akkordentlohnung bei wechselnden Anforderungen zu aufwendig sei. Das Problem sei vielmehr die Schnelligkeit der Ermittlung angemessener Vorgabezeiten, ein Problem der Arbeitsvorbereitung/Zeitstudien-Abteilung. Zehn Personen konzедieren zwar Unzulänglichkeiten, sehen aber auch Vorzüge des Systems ("teils/teils"). Direkt positiv ("nein, nicht zu aufwendig") stimmen acht Antwortende, also genau so viele, wie oben anläßlich der Frage nach Mängeln bezüglich Einarbeitung und Arbeitsplatz-/Arbeitsgangwechsel kritisch ihre Stimme erhoben.



Und auch die Stückzahl- so heißt es - werde im gegenwärtigen Verfahren der Lohnfindung ausreichend berücksichtigt.

Kurz und resümierend: Es ergibt sich so ein Bild von den praktizierten **Lohnfindungsverfahren**, das aus der Sicht der Führungskräfte insgesamt **doch recht gut zu den bestehenden Fertigungsstrukturen paßt**.

(4) Ein Blick auf die nach Gruppenstrukturen differenzierten Aussagen erhellt dieses Ergebnis noch etwas und macht zugleich deutlich, daß die herausgestellten **Inkompatibilitäten** in dem Maße zutreffen, wie **Kleingruppen-Strukturen**, in denen komplette Modelle genährt werden, praktiziert werden (vgl. Tab. 11). Hier zeigt sich auch, daß die wirklichen Kritikerinnen ("das gegenwärtige Lohnfindungsverfahren ist nicht gerecht und erschwert meine Arbeit") ausschließlich diese Gruppen leiten. Und es zeigt sich wohl auch, daß insbesondere **bei integrierten Lösungen organisatorische Flexibilität** in beträchtlichem Ausmaß **mit Akkordlohnformen vereinbar** zu sein scheint.

Urteile	Gruppenstrukturen		
	K (N=5)	M (N=8)	B (N=6)
im großen und ganzen in Ordnung; erleichtert meine Arbeit	-	-	2
einige Mängel	2	3	3
nicht gerecht, erschwert meine Arbeit	3	-	-
keine Antwort	-	5	1

**Tabelle 11**      **Lohnfindungsverfahren im Urteil der Gruppenleiter/innen**

Bezüglich der Gruppenleiter-Position existiert also ein weiteres Dilemma. Produktionsflexibilisierung erfordert die Aufweichung erstarrter Strukturen der Fließarbeit und beschwört damit zugleich das Problem herauf, daß nicht mehr ohne weiteres und friktionslos akkordmäßig gefertigt werden

kann. **Wenn aber das Lohnsystem seine Anreiz- und Kontrollfunktion tendenziell einbüßt, werden verstärkt disziplinarische Eingriffe der Vorgesetzten - als Substitut - nötig.** Diese Eingriffe allerdings sind gerade von jenen Gruppenleitern/-leiterinnen gefordert, deren betrieblicher Status - fachlich wie sozial - in Gefahr ist, abgesenkt zu werden; denn **mit verringerter Distanz zwischen Vorgesetzten und Unterstellten werden Anleitung und Kontrolle aber immer schwieriger.**

## **2.8 Untere Führungskräfte in der Bekleidungsindustrie - Stabilisierende und destabilisierende Tendenzen**

Abschließend sollen - statt einer Zusammenfassung - einige m.E. bedeutende Punkte nochmals herausgestellt werden:

(1) Die stärkere Berücksichtigung **prozessualer Aspekte** gegenüber strukturellen vermag den - sonst wohl eher unterschätzten - **Einfluß betrieblicher Akteure** freizulegen. Rationalisierungsprozesse - oder Organisationswandel - sind Resultate von Politik, von Prozessen der Ausbalancierung von Machtbeziehungen im Betrieb. Funktionsverluste betrieblicher Funktionsträger, wie sie mit Rationalisierungsprozessen häufig verbunden sind, stellen im allgemeinen zugleich den Verlust von Prestige und Macht bzw. den Verlust von Ressourcen zur Stabilisierung von Ansehen und Status dar. Solche Veränderungen lassen sich daher immer nur in gewissen Grenzen und zumeist nur gegen den Widerstand der Betroffenen durchsetzen. Selbst durchaus notwendige Anpassungsleistungen - notwendig im Sinne des Bestehens in der Konkurrenz - der industriebetrieblichen Organisation an geänderte "Umwelten", also vor allem Absatzmärkte, Arbeitsmärkte oder andere gesellschaftliche Subsysteme, können scheitern, wenn dieses Moment von den Promotoren der Veränderung nicht in Rechnung gestellt wird.

Der **Funktionswandel** von unteren und mittleren Führungskräften muß daher auch als **Resultat solcher Auseinandersetzungen und Aushandlungsprozesse** interpretiert und analysiert werden. Geschieht dies nicht oder nur unzureichend, so erliegt man leicht der Versuchung, betriebliche Strukturen und selbst den Wandel betrieblicher Strukturen als Ausdruck sich entfaltender kapitalistischer Rationalität und Entwicklungslogik ei-

nerseits oder als Ausdruck zunehmender Versachlichung und bloß funktional auf arbeitsprozessuale Notwendigkeiten bezogener Modernisierung zu deuten.

Hier sollte aber gerade gezeigt werden, daß auf die eigene veränderte bzw. zu verändernde Rolle im betrieblichen Sozialgefüge gerichtete Befürchtungen und Hoffnungen der unteren und mittleren Führungskräfte deren Einstellungen und Handlungen beeinflussen und daher auch auf die konkrete Ausgestaltung von Veränderungen der organisatorischen Strukturen wirken. In manchen Betrieben ist die Reichweite der Arbeitsstrukturierung durch offene oder verdeckte Interventionen dieser Gruppe begrenzt worden, in anderen Betrieben ist der Prozeß des Organisationswandels stärker mitgetragen und befördert worden. Auch wenn dieser Beförderung- und Beschleunigungseffekt nur in außerordentlich begrenzter Weise sichtbar geworden ist, so soll er hier doch erwähnt werden; daß untere und mittlere Führungskräfte sich vorwiegend nur als Innovationshemmnis präsentieren konnten, hat ja seine nachvollziehbaren Gründe.

Deutlich gemacht werden konnte vielleicht auch, daß die Erwartungen, positive, aber vor allem auch negative, der hier im Zentrum der Betrachtung stehenden Gruppe der Modifikation und in Grenzen sogar der Revision zugänglich sind - je nachdem, welche Erfahrungen im Prozeß der Implementation von Veränderungen, hier: neuer Leistungspolitik, gemacht werden und welche - auch steuerbaren - Lernprozesse eingeleitet werden können.

In methodischer Perspektive ist es sicherlich schwierig, den Einfluß der unteren und mittleren Führungskräfte unbezweifelbar nachzuweisen. Plausibel ist aber die Annahme, daß die Leugnung solcher Einflüsse mit Verweis auf strukturelle Machtasymmetrie, historische Gesetzmäßigkeiten oder Entwicklungslogiken, unabweisbare Anforderungen des Marktes o.ä. empirisch nicht weit trägt, bestenfalls Rahmenbedingungen auf diese Weise bestimmt werden können, schlimmstenfalls nicht mehr bedeutet als das Insistieren auf Prinzipien und abstrakten Wahrheiten, die heute ebensogut sind wie gestern und übermorgen.

(2) Anzuerkennen, daß gewandelte betriebliche Strukturen das Resultat von Politik, von Auseinandersetzungen um Machtpositionen sind, heißt

zugleich zu akzeptieren, daß die Veränderungen der Rolle und Funktion der unteren und mittleren Führungskräfte durch das **Spannungsfeld**

- **betriebliche Ziele der Flexibilisierung** und daraus abgeleitete Veränderungen dieser Rolle,
- **Status- und Machtsicherungsinteressen der betroffenen Führungskräfte** und
- **Erwartungen der unterstellten Mitarbeiter**, die sich mit der neuen Leistungs politik verbinden,

bestimmt sind.

Die Kräfte, die in diesem Spannungsfeld wirken, mögen von sehr ungleicher Stärke sein (und sind es auch); darauf kommt es nicht in erster Linie an. Selbst wenn man - mit einiger Berechtigung - annimmt, daß im großen und ganzen die betriebliche Seite mit mehr Trümpfen in der Vorhand ist, so ist das Spielergebnis doch nicht von vornherein festgelegt. Und was ebenso wichtig ist: Jeweils temporär erreichte Zustände bilden die Ausgangsbasis und den Abstoßpunkt für künftige Entwicklungen und geben einen Korridor von Alternativen vor; es ist zumindest weitaus schwieriger, hinter einmal erreichte und von den Akteuren einigermaßen akzeptierte "Verteilungsstrukturen" zurückzufallen als an sie anzuknüpfen. Schutzwälle und Machtpositionen werden von den Akteuren nicht kampflos aufgegeben.

(3) Deutlich geworden sollte auch sein, daß der Funktionswandel der unteren und mittleren Führungskräfte bzw. Meister **keinem eindeutigen historischen Entwicklungsmuster folgt**. Die im Teil B dargestellten Analysen haben zwar schon erkennen lassen, daß die vermeintliche große historische Tendenz vom autonomen Werkmeister zum subalternen Menschenführer, der in hohem Maße seiner fachlichen Autorität wie seiner disziplinarischen Befugnisse verlustig gegangen ist, sich nicht bruchlos als Resultat technisch-organisatorischer Rationalisierung durchsetzt. Technisch-organisatorische Rationalisierung, verstanden als zunehmende Beherrschung, Vorstrukturierung und Determinierung des Produktionsprozesses und insbesondere der lebendigen Arbeit in diesem Prozeß, schließt durchaus - wenn auch häufig in immer enger gezogenen Grenzen - die Repro-

duktion typischer traditioneller Funktionen unterer Führungskräfte bzw. Meister ein.

Schon in den älteren industriesoziologischen Analysen, wie z.B. denen von Wetzl und Wiedemann, wird darüber hinaus anerkannt, daß die Bedürfnisse und Erwartungen, Interessen und Motive der den Meistern unterstellten Arbeiter Berücksichtigung finden müssen - bei aller Einpassung dieser Analysen in die damalige Vorstellungswelt einer historischen Entwicklungstendenz zur Versachlichung der Produktionsbeziehungen und zur Herstellung funktionaler Autorität. In prägnanter Form ist diese Erkenntnis in die empirischen Analysen und theoretischen Schlußfolgerungen von Durand und Touraine eingegangen: Die Vorstellung von der **kompensatorischen Rolle** des Industriemeisters stellt nicht nur explizit die Vermittlerrolle des Meisters heraus, sondern liefert zugleich Erkenntnisse über die Richtung der Interventionen dieser Figur.

Der Funktionswandel der unteren Führungskräfte bzw. Meister spielt sich daher immer auch unter dem **Einfluß der ihnen unterstellten Beschäftigten** ab: ihren Interessen an Autonomie, an der selbständigen Gestaltung des Arbeitsinhaltes und der Arbeitsabfolge, der eigenen Zeiteinteilung, an Handlungsspielraum, Reserven usw. Diesem Erwartungsdruck sind unter den je gegebenen Rahmenbedingungen die Führungskräfte und Meister ausgesetzt; entsprechende Ansprüche müssen von ihnen in gewissen Grenzen berücksichtigt werden, weil nur so gedeihliche und vor allem produktive und effiziente Kooperation möglich ist. Die Möglichkeiten, auf diese Ansprüche und Erwartungen eingehen zu können, unterscheiden sich zwar je nach Arbeitsstruktur; im Maße aber, wie den unteren Führungskräften bzw. Meistern Spielräume bei der Ausübung ihrer Funktion entzogen werden, die sie benötigen, um die Kooperations- und Integrationsbereitschaft sowie die Motivation ihrer Mitarbeiter beeinflussen und steuern zu können, in dem Maße wird eine untere Führungsposition wie die des Meisters nicht nur hochgradig unattraktiv, sondern der Betrieb begibt sich zugleich der Möglichkeiten, auch auf dieser Ebene die "Systemintegration" der Arbeiter zu bewerkstelligen.

(4) Die **Bedeutung** neuer Produktionskonzepte, neuer Arbeitsformen, **neuer Leistungs politik** etc. für den Funktionswandel der unteren und mittleren Führungskräfte scheint zunächst unmittelbar klar zu sein: Insofern die ausführende Arbeit Reprofessionalisierungstendenzen unterliegt,

gibt es einen Funktionsverlust für die Führungskräfte. Diese Logik des Nullsummenspiels übersieht allerdings zwei Punkte:

(a) Einmal implizieren alle diese neuen Konzepte zunächst die **Aufwertung der produktiven Arbeit**, ihre Requalifizierung, die Reaktivierung kooperativer Kompetenzen, die Steigerung des Verantwortungsgefühls für kontinuierliche Produktion ebenso wie für die Qualität der Arbeitsergebnisse - und dies **gilt ganz generell für alle im Produktionsprozeß Tätigen**. Der betriebliche Nutzen einer Reintegration vordem ausdifferenzierter und hochspezialisierter Tätigkeiten stellt sich auf der Ebene der unteren Führungskräfte bzw. Meister und in ihrem Umfeld (insbesondere also in den Funktionsbereichen Arbeitsvorbereitung, Anlernung, Fertigungssteuerung und Terminverfolgung sowie Qualitätszwischen- und -endkontrolle) als **Einsparung von Gemeinkosten** dar. Die Anreicherung der Tätigkeit der Meister z.B. kann schließlich auch als Übergabe von mehr Arbeitsaufgaben und als Intensivierung der Arbeit gelesen werden.

(b) Neue Leistungs politik begründet sich ja nicht aus sich heraus, sondern hängt eng zusammen mit **Flexibilitätserfordernissen**, die aus einer erhöhten Komplexität der Absatzmärkte resultieren. Verkürzte Innovationszyklen, steigende Differenzierung der Produktpalette, erhöhte Qualitätsanforderungen - so und ähnlich lauten die Stichworte, wenn man nicht sogleich vom "Ende der Massenproduktion" fabulieren will. Es ist diese erhöhte Komplexität der Anforderungen, die auch die im Produktionsprozeß an die lebendige Arbeit gestellten Anforderungen erhöhen. Im günstigsten Fall ist daher eine Aufwertung, Anreicherung und **Requalifizierung aller am Produktionsprozeß Beteiligten** - von der Arbeitsvorbereitung bis zum Arbeiter - denkbar.

(5) Die **Bekleidungsindustrie** - so läßt sich mit vollem Recht einwenden - ist natürlich ein **spezifischer Fall** und kann nicht umstandslos für "den Industriebetrieb" stehen. Aber auch der mit Facharbeitern gefüllte Betrieb des Werkzeugmaschinenbaus stellt nicht den Idealtypus des Industriebetriebs dar. Bedeutsam an diesem Fall und über den Einzelfall hinausreichend ist, daß mit der Entwicklung der neuen Leistungs politik der langjährige Trend zur Taylorisierung von Produktionsprozessen ansatzweise gebrochen ist und daß diese Neuorientierung insbesondere über Kontingenzen der Absatzmärkte vermittelt ist.

Hatte Wetzl noch auf die zunehmend bedeutungsvollere Rolle der Produktionslogik bzw. des Planprinzips verwiesen und das **Beweglichkeitsprinzip** als die Kraft, die die improvisierende Meisterwirtschaft stützt, für in the long run immer unbedeutender, weil kontrollierbarer und beherrschbarer, eingeschätzt, so zeigt sich nun - und zwar durchaus nicht nur in der Bekleidungsindustrie -, daß es Gegentendenzen gibt. Flexibilität als grundlegendes Prinzip der Industriebetrieblichen Organisation steht seit fast einer Dekade in der Bundesrepublik hoch im Kurs. Trotz steigender Möglichkeiten der flexiblen Automatisierung reproduzieren sich die Anforderungen an **personelle und organisatorische Flexibilität**, z.T. als Kompensation technisch vermittelter Flexibilisierung, z.T. als komplementäre und parallele Entwicklung und z.T. auch als ganz eigenständiges Moment. Versuche und Tendenzen, die personelle und die organisatorische Flexibilität von Produktionssystemen zu erhöhen, sind aber nur in sehr begrenzter Weise mit eindeutigen Funktionsverlusten der unteren und mittleren Führungskräfte verbunden bzw. kompatibel.

Neue Leistungspolitik und ihre Effekte im Führungssystem sollen hier keineswegs in ein warmes und harmonisches Licht getaucht werden. Für die unteren und mittleren Führungskräfte bzw. die Meister lassen sich vielmehr zugleich sehr deutliche **Destabilisierungstendenzen** ausmachen: So sehr die Aufwertung der lebendigen Arbeit auf diese Gruppe abfärben kann, so sehr steht doch auch der Gedanke der **Einsparung von Gemeinkosten durch Selbstregulation der unmittelbar produktiv Arbeitenden** im Vordergrund solcher Konzepte. Begrenzungen des Führungsaufwandes einerseits und Verlagerung dispositiver Aufgaben andererseits vermindern - ceteris paribus, wie gesagt - die quantitative und qualitative Relevanz dieser Gruppe (vgl. Vieweg 1987).

(6) Im Maße, wie das selbstregulierte Arbeiter-Individuum von sich aus Anpassungs- und Integrationsleistungen erbringt, zu denen es früher mehr oder weniger gezwungen werden mußte, in dem Maße werden Führungsfunktionen, also personell vermittelter Zwang und Disziplinierung obsolet. Damit verliert das Produktionssystem nicht völlig seinen Zwangscharakter, schließlich sichert nur Lohnarbeit die Reproduktion, und geht über in ein System, das rein funktionell, nur noch von den Erfordernissen eines sachgerechten Arbeitsprozesses geprägt ist. Dies mag - und wird - zeitweise so erscheinen, daher rühren ja gerade die selbständigen Integrationsleistungen der Arbeiter/innen, bleibt aber prinzipiell gefährdet und un-

sicher. Insofern sich der kapitalistische Produktionsprozeß immer einmal wieder und immer zugleich auch als Zwangsverhältnis darstellt (was eben nicht jederzeit und immer so ist), geht auch das Potential an Widerspenstigkeit und Widerstand nicht verloren; dann tritt auch die personell vermittelte Autorität, wer immer ihr Träger - die Herrschaft des Kapitals, um es fundamentalistisch zu sagen -, wieder auf den Plan und greift ein, wo es nötig ist.

Festzuhalten bleibt, daß im Rahmen neuer Leistungspolitik nur unter der Bedingung **hochdifferenzierter und anspruchsvoller Flexibilitätserfordernisse** die Vervielfältigung und Anreicherung auch der Funktionen der unteren und mittleren Führungskräfte stattfindet; dies erscheint hier im Falle der Bekleidungsindustrie als eine zentrale **Bedingung von Stabilisierungstendenzen**. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben oder können sie voll mit technisch-organisatorischen Mitteln traditioneller Art aufgefangen werden, geraten die besagten Führungskräfte in die Klemme: Ein Teil ihrer Funktionen verlagert sich ins technisch-organisatorische System (z.B. in PPS-Systeme), ein anderer geht an die ausführenden Arbeitskräfte, die (bislang) Unterstellten verloren.

Wie sich die Betroffenen ggf. zur Wehr setzen (können) oder inwieweit sich ihnen neue Anforderungen als attraktive Bereicherung ihrer Position darstellen, das wiederum hängt nicht zuletzt von ihrer qualifikatorischen Ausstattung ab, von ihrer bisherigen (Berufs-)Biografie und ihren darauf gründenden Erwartungen.





## Teil D

# Die Erosion des Arbeitstypus "Meister" als Folge von Verdrängung, Angebotsüberschuß und Nachwuchsmangel



# 1. Die soziale Reproduktion von Qualifikationstypen - auch ein Problem des Angebots von Arbeitskraft

(1) In der Einleitung zu dieser Arbeit, im Teil A, ist ein theoretischer Ansatz zur systematischen Analyse der Entstehung, Reproduktion und Erosion von Qualifikationstypen dargelegt worden, der neben dem Bezug auf die Dimension der Funktion (bzw. der Qualifikationsanforderungen) auch den auf die der **Herstellung, Bereitstellung und Verfügbarkeit von Qualifikationen** umfaßt. Demzufolge ist die soziale Reproduktion von Qualifikationstypen nicht nur gebunden an die relativ kontinuierliche und konturierte Nachfrage nach in bestimmter Weise gebündelten Kenntnissen, Fähigkeiten und Eigenschaften von Arbeitskräften, sondern ebenso an die stete Bereitstellung eines entsprechenden Angebots. Daß die Betriebe auf ein solches, spezifisch strukturiertes Angebot zurückgreifen können, ist höchst voraussetzungsreich und keineswegs selbstverständlich. Die Ausbildung von Arbeitskraft ist zunächst ja ein Moment der individuellen Reproduktion, zwar nicht gänzlich ins Belieben der Individuen gestellt, aber doch nur mäßig gesellschaftlich reguliert. Ausbildungs- und Berufentscheidungen bilden schließlich ein zentrales Element der Freiheit des Lohnarbeiters.

Es muß daher über **Marktmechanismen, institutionelle Regelungen und Verhaltensorientierungen** gesichert sein, daß es immer einen Nachschub gibt, daß also für die nachwachsenden Generationen bestimmte Berufsausbildungen, Schul- und Universitätsabschlüsse, betriebliche Karrieren usw. ausreichend **Anziehungskraft** besitzen, um Bildungsaktivitäten der Individuen zu stimulieren. Damit die Mechanismen der Fremd- und Selbstselektion sowie die damit verbundene Verteilung auf Bildungsgänge, Schultypen, berufliche Ausbildungen etc. funktionieren können, müssen die Kriterien der Verteilung zudem als einigermaßen legitim anerkannt werden; die Chancenverteilung muß als wenigstens im Prinzip (bzw. halbwegs) gerecht oder jedenfalls mindestens als traditionell gegeben und hinzunehmen, weil kaum veränderbar, empfunden werden. Für die Unterschiede der Entlohnung, der Belastungen in der Arbeit, des Prestiges bestimmter Berufe usw., also für Ungleichheiten in der Beschäftigung, gilt dies in gleicher Weise. Indes hat sowohl die Diskussion über

Chancengleichheit und Chancengerechtigkeit im Bildungswesen in den 70er als auch die Debatte über die Formel "Leistung muß sich wieder lohnen" in den 80er Jahren gezeigt, daß die Maßstäbe und Ansprüche ins Wanken geraten sind und quasi-ständische Ungleichheits- und Klassenstrukturen nicht mehr als naturgegeben und gottgewollt hingenommen werden.

Worauf es hier ankommt, ist aber vor allem dies: **Veränderte Bildungs- und Rekrutierungsmechanismen sowie modifizierte Selektionsprozesse auf der Angebotsseite** vermögen Tendenzen zur Erosion eines Qualifikationstyps zu begründen, und zwar - im Prinzip - unabhängig von Funktionswandel und Funktionsverlusten der entsprechenden Arbeitskraftkategorie. Diese Einsicht über die Relevanz von Angebotsmechanismen und -effekten ist gerade in der industriesoziologisch orientierten Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Berufsforschung eher langsam gewachsen. Befördert haben diese Einsicht insbesondere eine Reihe wesentlich empirisch ausgerichteter Untersuchungen, von denen an dieser Stelle eine herausgegriffen werden soll, die in mancherlei Hinsicht Parallelen zu der hier verfolgten Fragestellung aufweist: Die Arbeit von B. Lutz und G. Kammerer zum "Ende des graduierten Ingenieurs".

(2) Unter dem Stichwort "unerwartete Folgen der Bildungsexpansion" haben Lutz und Kammerer 1975 das "**Ende des graduierten Ingenieurs**" prophezeit, also - um es mit den hier verwendeten Begriffen zu sagen - die Erosion eines traditionellen Qualifikationstyps angekündigt. Die zentrale Argumentationsführung, die auf nicht-intendierte Effekte "bildungsorganisatorischer Veränderungen" (Lutz, Kammerer 1975, S. 149) - vulgo: Bildungsreformen - abhebt, sei in knapper und zugespitzter Form nachgezeichnet:

Mit der Erhöhung des Gewichts schulischer Zugangsvoraussetzungen für die Ingenieur-Ausbildung und mit der Schaffung eines direkten schulischen Zugangs zur Fachhochschule ist - folgt man den Autoren - eine Art Sündenfall mit entsprechenden Folgen eingetreten. Das Hauptproblem besteht demnach darin, daß "der Weg über die Lehre" (ebd., S. 151) als Zugangsweg zum Ingenieurstudium seltener, ja vielleicht absterben wird. Diese grundlegenden Veränderungen der den Zugang zu entsprechenden Ausbildungswegen und später dann betrieblichen Positionen regelnden Selektionsmechanismen führten geradewegs dazu, daß der spezifische

Wert der Qualifikation des traditionellen graduierten Ingenieurs verloren gehe. Die Kombination der Elemente "Herkunft aus dem Arbeitermilieu", "Volks- oder Mittelschulabschluß", "berufliche Lehre" und schließlich "praktische Erfahrung im Betrieb und im Beruf" hätten bislang einen Typus des graduierten Ingenieurs konstituiert, der als typischer sozialer Aufsteiger eher bescheiden und daher für die Betriebe in hohem Maße flexibel nutzbar gewesen sei. Künftig würden nun Mittelschicht-sozialisierte, nur mäßig begabte und nicht besonders motivierte Numerus-Clausus-Opfer, die sowohl den Belastungen der beruflichen Lehre als auch den Anforderungen eines Universitätsstudiums aus dem Wege zu gehen trachten, an ihre Stelle treten. Gemessen an den Qualifikationen von Diplom-Ingenieuren aus Universitäten oder Technischen Hochschulen würden sich diese neuen Fachhochschul-Ingenieure den Betrieben künftig dann nur noch als zweitbeste - um nicht zu sagen: als deutlich schlechtere - Lösung zur Deckung ihres spezifischen Ingenieur-Bedarfs präsentieren. Die eloquenteren und sozial durchsetzungsfähigeren Diplom-Ingenieure würden sodann - frei nach dem Motto "Bescheidenheit ist eine Zier, doch weiter kommt man ohne ihr" - die Restbestände der Ingenieure traditionellen Typs mit Lehre und Berufserfahrung niederkonkurrieren.

Damit nicht genug. Was als Substitutionskonkurrenz auf dem eingegrenzten Feld der Ingenieure beginnt, wird demzufolge indirekt bis auf die Facharbeiterebene zurückwirken. Wenn nämlich die besser dotierten und auch in sonstigen Hinsichten attraktiveren betrieblichen Positionen im wesentlichen nur noch an Akademiker vergeben werden und der soziale Aufstieg für qualifizierte Arbeiter immer unwahrscheinlicher wird, wer mag dann noch - so läßt sich rhetorisch fragen - Facharbeiter werden?

Soweit also eine kurze Rekapitulation des Argumentationsganges in der Studie von Lutz und Kammerer. Es geht hier nicht darum, 15 Jahre später die Sinnhaftigkeit dieser Prognosen empirisch zu überprüfen - was sicherlich reizvoll wäre.<sup>1</sup> Denn selbst wenn man das düster gemalte Zukunfts-

---

1 Hier sei nur angemerkt, daß diese Prognosen nur teilweise eingetroffen sind: In den Jahren 1988 bis 1990 verfügten immer ungefähr zwei Drittel der männlichen deutschen Studienanfänger der Ingenieurwissenschaften an Fachhochschulen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Und etwa drei Viertel der deutschen Studienanfänger in der Fächergruppe "Ingenieurwissenschaften", die eine Berufsausbildung abgeschlossen haben, kommen aus technischen oder Fertigungsberufen (vgl. BMBW 1989/1991).

bild im konkreten Fall für eine überzogene Dramatisierung hält, so bleiben doch die Eckpfeiler der Argumentation unmittelbar einleuchtend. Meines Erachtens gilt dies vor allem für zwei Aspekte:

- Überzeugend ist zunächst die Perspektive, aus der die Überlebenschancen und -risiken eines Qualifikationstyps beurteilt werden: Deutlich herausgearbeitet wird der **Systemcharakter** von Bildung und Ausbildung. Die verschiedenen Qualifikationstypen sind aufeinander bezogen, ergänzen einander und sind in ihrer Existenz wechselseitig voneinander abhängig. Der Qualifikationstyp des graduierten Ingenieurs z.B. hat eben diese spezifische Gestalt, weil einerseits der Diplom-Ingenieur, andererseits der Facharbeiter jene haben. Dies hindert nicht, daß es trotz und innerhalb dieser klaren Zuweisung von Plätzen im gemeinsamen "Boot" des gesellschaftlichen Gesamtarbeiters gewisse Überlappungen und Überschneidungen der Aufgabengebiete und Qualifikationsprofile gibt. Daher rühren ja gerade Substitutionsprozesse - und Aufstiege. Der graduierte Ingenieur basiert wie der Meister auf dem Qualifikationstypus des qualifizierten (Fach-) Arbeiters. Erodiert diese Basis, d.h. ist die Reproduktion und Selektion motivierter, lernbereiter, anpassungswilliger und aufstiegsorientierter Arbeiter gestört, so ist auch die Fortexistenz solcher Qualifikationstypen wie der des graduierten Ingenieurs oder der des Meisters gefährdet. Und umgekehrt: Verdrängen die akademisch qualifizierten Diplom-Ingenieure die - sagen wir - Aufstiegs-Ingenieure, so leidet auch die Attraktivität der Facharbeit und einer entsprechenden Berufsausbildung, weil Aufstiegswege "von unten" destabilisiert werden.
- Ebenfalls überzeugend sind m.E. die dargestellten **Mechanismen der Substitutionskonkurrenz**. Auf eine einfache Formel gebracht: Gibt es auf der einen Seite ein vermehrtes Angebot formal höherqualifizierter Arbeitskräfte und erscheint auf der anderen Seite das gewohnte Angebot des traditionellen Qualifikationstypus qualitativ verschlechtert, so verändern Betriebe ihre bislang gültigen Selektions-, Rekrutierungs- und Karriere-Kriterien; sie rekrutieren vermehrt formal Höherqualifizierte, weil der spezifische Wert der anders qualifizierten Arbeitskräftegruppe nicht mehr gegeben ist.

Beide Aspekte, der Systemcharakter von Qualifikationsstrukturen und die Mechanismen der Substitutionskonkurrenz, lassen sich für die Analyse

von Risiken und Chancen der Reproduktion des Meisters nutzen. Der Meister ist wie der graduierte Ingenieur ein Aufsteiger aus der Arbeiterschaft; er ist daher gleichfalls auf die Fruchtbarkeit dieses Nährbodens angewiesen. Und der Meister ist wie der graduierte Ingenieur ggf. ebenso der Substitutionskonkurrenz formal höherqualifizierter Arbeitskräftegruppen ausgesetzt.

(3) Eine Meisterkrise erscheint somit - in ähnlicher Weise wie beim graduierten Ingenieur - als Resultat von Veränderungen auf der Angebotsseite möglich. Solche Veränderungen können vielfältiger Art sein, entscheidend ist wohl, daß das bisher typische Reproduktionsverlaufsmuster an kritischen Stellen aufbricht. Dadurch, daß der künftige Fachhochschul-Ingenieur - um wieder auf dieses Beispiel zurückzukommen - nicht mehr den typischen beruflichen Werdegang aufweist, der ihn über die betriebliche Lehre und die berufliche Erfahrung als Facharbeiter führte, verliert er nach Lutz und Kammerer eine zentrale Komponente seiner Qualifikation. Hier gilt es nun zu fragen, ob im Falle des Meisters ähnliche oder vergleichbare **Bruchstellen im Reproduktionsverlauf** zu beobachten sind.

An dieser Stelle ist es an der Zeit, auf einige der in der Einleitung (Teil A) angesprochenen aktuellen **Krisenphänomene** zurückzukommen:

- Dort hieß es zunächst, daß erste Anzeichen einer Substitutionskonkurrenz und **Verdrängung** der traditionellen Meister durch formal Höherqualifizierte, insbesondere Ingenieure, festzustellen seien.
- Zweitens war die Rede von der **Entstehung eines Überangebots** an ausgebildeten Meistern, einem "Meister-Vorrat", in dessen Folge sich der unterwertige Einsatz von Meistern abzeichne, welcher wiederum eine nachlassende Attraktivität der Meisterfortbildung wahrscheinlich mache.
- Und drittens wurde hingewiesen auf Anzeichen einer nachlassenden Attraktivität von Facharbeiterberufen, die in eine **Erosion der Nachwuchsbasis** für den Meister münden könnte. Wenn die These richtig ist, daß eine praktische Berufsausbildung für einen Arbeiterberuf zusehends an Attraktivität einbüßt und mehr und mehr Jugendliche statt dessen Abitur und Studium anstreben, dann würde dem Meister damit gewissermaßen der Boden unter den Füßen weggezogen.



Für alle diese Krisenerscheinungen lassen sich Belege finden. Im folgenden wird dazu unter anderem auf empirisches Material zurückgegriffen, das im Rahmen des am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München durchgeführten Untersuchungsprojekts über "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" (gefördert vom Bundesminister für Bildung und Wissenschaft; vgl. hierzu Drexel 1993) erhoben wurde. Bezug genommen wird ferner auf das Projekt "Die Entstehung neuer Qualifikationstypen, neue Konkurrenzen und politische Folgen" (Teilprojekt A 8 des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit").

## 2. Der Meister: Gefährdet durch Substitutionskonkurrenz und Verdrängung?

### 2.1 Globale Tendenzen: Wachsendes Angebot an Ingenieuren

(1) Wenn im folgenden von Substitutionskonkurrenz und von der Verdrängung von Meistern durch Ingenieure die Rede ist, so sei eines vorab freimütig eingeräumt: Daß Ingenieure Meister von Meisterpositionen verdrängen, dürfte recht selten vorkommen. Klar sollte auch sein, daß es bei einer solchen Substitutionskonkurrenz nicht um den direkten Austausch von Meister X gegen Ingenieur Y geht, sondern - wenn überhaupt - allenfalls um die Neubesetzung einer Meisterstelle.

(2) Ein Blick auf die globalen Zahlen der amtlichen Statistik läßt immerhin erkennen, daß in den 80er Jahren ca. 2 % bis 3 % ausgebildete Fachhochschul- oder Hochschul-Ingenieure gezählt wurden, die sich in den Befragungen zum Mikrozensus als erwerbstätige Industrie- oder Werkmeister zu erkennen gaben. Damit liegt man aber schon im Fehlerbereich der Stichprobe und das Statistische Bundesamt weist in seinen Veröffentlichungen hier auch nur ein "/" (= "keine Angaben, da Zahlenwert nicht sicher genug") aus. Auch wenn man mit diesen kleinen Zahlen daher nicht viel anfangen kann, so sind sie doch ausreichend, um die o.a. allgemeine These zu bestätigen: Zwar findet man einige Ingenieure auf Meisterpositionen, aber hierbei handelt es sich - bislang - um **Ausnahmen**.

Dies verwundert nicht, wenn man die **Schulabschlüsse** der erwerbstätigen Meister betrachtet: Auch wenn sich hier eher ein "historisches Bild der Verteilung von Schulabschlüssen" (Clauß 1990, S. 39) zeigt, schließlich handelt es sich um Bestandsdaten, so kann man sich leicht ausmalen, daß bei einem Anteil von 8 % (1989) nicht nur die Meister mit (Fach-)Hochschulreife eine Minderheit darstellen, sondern erst recht jene, die ein Ingenieurstudium absolviert haben (vgl. Statistisches Bundesamt).

(3) Um den Rahmen abzustecken, in dem die Frage nach einer Substitution von Meistern durch Ingenieure gestellt werden muß, ist es zunächst sinnvoll, sich die **Situation des Qualifikationstyps "Ingenieur"** kurz zu

vergegenwärtigen. Die folgenden Tabellen geben dazu einen näheren Einblick.

Jahr	Erwerbstätige insgesamt	Volks- (Haupt-)schulabschluß	Realschul- oder gleichwertiger Abschluß	Fachhoch-/ Hochschulreife
1976	427	77 (18)	137 (32)	213 (50)
1978	414	66 (16)	130 (31)	218 (53)
1980	470	52 (11)	117 (25)	301 (64)
1982	484	71 (15)	131 (27)	282 (58)
1985	508	45 (9)	96 (19)	367 (72)
1987	526	42 (8)	85 (16)	399 (76)
1989	551	41 (7)	71 (13)	437 (80)
<b>- Index (1976 = 100) -</b>				
1976	100			
1978	97			
1980	110			
1982	113			
1985	119			
1987	123			
1989	129			
Quellen: Statistisches Bundesamt, Fachserie 1, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen				
<b>Tabelle 12</b>	<b>Erwerbstätige Ingenieure (Kennziffer 60) nach Schulabschluß - in Tsd. (%); Indexzahlen</b>			

(a) Zunächst zur **Erwerbstätigkeit**: Die Tabellen 12 und 13 zeigen, daß die Zahl der erwerbstätigen Ingenieure insbesondere in den 80er Jahren gewachsen ist; sie ist von 427 Tsd. im Jahre 1976 um 123 Tsd. auf 551 Tsd. im Jahre 1989 angestiegen. Als Maß für das Arbeitsplatzangebot gelesen, hat sich mithin die Zahl der Stellen für Ingenieure in diesem Zeitraum um ein gutes Viertel erhöht. Demgegenüber hat die Gesamtzahl der Erwerbstätigen im Zeitraum von Mitte der 70er Jahre bis 1989 nur um 7 % zugenommen.

Wirft man noch einmal einen Blick auf die Tabellen 12 und 13, so sind darüber hinaus m.E. zwei Punkte hinsichtlich der Schulabschlüsse und der Berufsbil-  
dungsabschlüsse bei den Ingenieuren hervorhebenswert:

- Während Mitte/Ende der 70er Jahre die Ingenieure mit einem Haupt- oder Realschulabschluß noch in etwa gleichauf mit jenen lagen, die über ein (Fach-)Abitur verfügten, so sind dies 1987 nur noch ein Viertel und 1989 nur noch ein Fünftel. Die alten Ingenieure ohne (Fach-)Hochschulreife sterben langsam aus.
- Etwas weniger prägnant, aber ebenso eindeutig ist der Trend zum Fachhochschul- oder Hochschulabschluß: Während Mitte/Ende der 70er Jahre noch ein Viertel der Erwerbstätigen, die sich als "Ingenieure" einstufen, nur über eine Lehr-/Anlernausbildung oder einen Fachschulabschluß (bzw. Technikerbrief o.ä.) verfügten, so ist dieser Anteil 1987 und 1989 auf magere 12 % bzw. 13 % geschrumpft. Der Anteil der Ingenieure mit Fachhochschul- oder Hochschul-Abschluß ist demgegenüber von zwei Dritteln auf drei Viertel angewachsen.

Jahr	Erwerbs- tätige insgesamt*	Lehr-/ Anlern- ausbildung	Fachschul- abschluß**	Fachhoch- schul- abschluß***	Hochschul- abschluß
1976	427	49 (11)	55 (13)	215 (50)	70 (16)
1978	414	48 (12)	58 (14)	203 (49)	71 (17)
1980	470	k.A.	58 (12)	275 (59)	83 (18)
1982	484	54 (11)	58 (12)	245 (51)	97 (20)
1985	508	30 (6)	42 (8)	294 (58)	123 (24)
1987	526	30 (6)	32 (6)	313 (59)	132 (25)
1989	551	35 (6)	37 (7)	317 (58)	142 (26)

\* einschl. derer ohne Angabe oder überhaupt ohne entsprechenden Abschluß  
 \*\* einschl. einer Meister-/Technikerausbildung  
 \*\*\* einschl. Ingenieurschulabschluß

Quellen: Mikrozensus - wie Tab. 12; eigene Berechnungen

**Tabelle 13**      **Erwerbstätige Ingenieure nach berufsbildendem oder Hochschulabschluß - in Tsd. (%)**

(b) Nun zum **Angebot** an Ingenieuren: Die Zahl der **Studienanfänger** in den Ingenieurwissenschaften an Universitäten und Fachhochschulen ist von rd. 38 Tsd. im Jahr 1975 auf ca. 65 Tsd. im Jahr 1990 gestiegen; dies entspricht einem Plus von gut 70 %. Die Zahl der **Studenten** dieser Fächergruppen hat im selben Zeitraum von 163 Tsd. auf 337 Tsd. (= + 107 %) zugenommen. Und auch die Zahl der **bestandenen Diplomprüfungen** ist deutlich angestiegen: von ca. 21 Tsd. im Jahr 1975 auf annähernd 35 Tsd. in 1989, was einem Zuwachs von 65 % entspricht (vgl. Tab. 14).

Jahr	Universitäten	Fachhochschulen	insgesamt
1975	4.8	16.3	21.1
1977	5.8	16.8	22.6
1979	6.5	15.9	22.4
1981	6.8	15.7	22.5
1983	7.7	14.9	22.6
1985	8.5	18.2	26.7
1986	8.5	20.2	28.7
1987	8.8	22.3	31.1
1988	10.4	23.0	33.4
1989	11.6	23.2	34.8
- als Indexzahlen (1975 = 100) -			
1975	100	100	100
1977	121	103	107
1979	135	98	106
1981	142	96	107
1983	160	91	107
1985	177	112	127
1986	177	124	136
1987	183	137	147
1988	217	141	158
1989	242	142	165
Quelle: BMBW 1990/1991			
<b>Tabelle 14</b>	<b>Die Entwicklung der Zahl der bestandenen Diplomprüfungen in den Ingenieurwissenschaften (1975-1990) - in Tsd.</b>		

Gemessen an der Zahl bestandener Diplomprüfungen in den ingenieurwissenschaftlichen Fächergruppen ist ferner ein Trend zum Universitätsabschluß erkennbar. Allerdings stellen die Fachhochschüler wie eh und je die Mehrheit der Ingenieure (vgl. Tab. 14).

(c) Betrachtet man nun die **Indexzahlen** zur Entwicklung der Studienanfänger, Studenten und Diplomprüfungen in den Ingenieurwissenschaften (vgl. Tab. 15) und bezieht diese auf die Indexzahlen zur Erwerbstätigkeit von Ingenieuren, so fällt zumindest auf, daß der positive Trend auf der Seite des nachwachsenden Angebots deutlicher ausgeprägt ist als der auf der Seite der Erwerbstätigkeit. Eine solche Gegenüberstellung ist natürlich bei weitem nicht hinreichend, um Angebots- und Nachfragediskrepanzen zu diagnostizieren; berücksichtigt werden müßten neben Substitutionsvorgängen und -potentialen vor allem die Altersstrukturen. Eine detaillierte Analyse der Situation von Ingenieuren, die ferner unterschiedliche Entwicklungen auf regionalen Arbeitsmärkten einbeziehen müßte, ist hier aber auch gar nicht beabsichtigt; es gilt vielmehr zu indizieren, daß

Jahr	Studienanfänger	Studenten	bestandene Diplomprüfungen*
1975	100	100	100
1980 (1979)*	101	114	106
1985	128	168	127
1988 (1987)*	149	188	147
1990 (1989)*	170	207	165

\* statt 1980: 1979, statt 1988: 1987, statt 1990: 1989

Quelle: BMBW 1990/1991

**Tabelle 15**      **Indexzahlen (1975 = 100) zur Entwicklung der Zahl der Studienanfänger, der Studenten und der Diplomprüfungen in den Ingenieurwissenschaften (1975-1990)**

- global gesehen - plausiblerweise von einer **Tendenz zum Angebotsdruck** auszugehen ist und daß durchaus ein **Potential** vorhanden ist, das den Meister zu verdrängen in der Lage wäre.

## **2.2 Erste Ansätze zur Substitution - Beispiele aus betrieblichen Fallstudien**

(1) Der generelle Eindruck, daß die Meister durch die Konkurrenz der Ingenieure bislang noch kaum gefährdet sind, wird im Prinzip bestätigt, wenn man betriebliche Experten zu diesem Thema befragt.

Bezug genommen wird hier und im folgenden (soweit nicht anders vermerkt) auf sieben betriebliche Fallstudien in den drei Branchen Chemie, Maschinenbau und Telekommunikation, die im Rahmen des Untersuchungsprojekts "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" durchgeführt wurden. In allen Fällen handelte es sich um angesehene, traditionsreiche und fest etablierte Großbetriebe mit mindestens 2.000 Beschäftigten, also um Betriebe, die ggf. durchaus auf ein relativ umfangreiches Reservoir an Ingenieuren in ihrem Bestand zurückgreifen oder auch auf dem externen Arbeitsmarkt über genügend Anziehungskraft verfügen und mithin Ingenieure rekrutieren könnten.

Die betrieblichen Experten - Personalverantwortliche, Leiter verschiedener Fachabteilungen, Leiter des Bildungswesens - waren sich quer über die Branchen über zwei Punkte in aller Regel einig:

- Die spezifischen Aufgaben eines Meisters ließen sich besser, d.h. ökonomisch effektiver und sozial angemessener, von ausgebildeten Industriemeistern erfüllen als von hochschulmäßig qualifizierten Arbeitskräften.
- Im allgemeinen würden sich qualifizierte Ingenieure nicht darauf einlassen, Meisterpositionen zu übernehmen. Da selbst schon Aufgaben in den Produktionsbereichen - verglichen mit Forschung und Entwicklung - als unattraktiv und zu wenig anspruchsvoll gelten, ließen sich Ingenieure für untere Führungspositionen im Meisterbereich schon gar nicht gewinnen.

Auch wenn sich diese Auffassungen als deutliche Mehrheitsmeinung festhalten lassen, so gibt es doch auch markante Ausnahmen, etwa den Fall eines Betriebs der Nachrichtentechnischen Industrie (2.2.1).

(2) Wenn es demzufolge Schwierigkeiten bereitet, Ingenieure auf Meisterstellen einzusetzen, so mag dies möglicherweise eher gelingen bei **neuen**, noch nicht so fest im Sattel sitzenden und weniger etablierten **Qualifikationstypen**, wie sie z. B. aus speziellen Ausbildungsgängen für Abiturienten hervorgehen. Dazu wird auf ein Beispiel aus dem Chemiebetrieb C 1 eingegangen (2.2.2).

### 2.2.1 Verdrängung des Meisters durch Ingenieure? - Das Beispiel des Betriebs T 1

(1) Die Experten in einem der untersuchten Betriebe der Telekommunikationsindustrie sind dezidiert der Ansicht, daß es in der Produktion und in den produktionsnahen Funktionsbereichen eine Reihe von Arbeitsplätzen gibt, die den traditionellen Typus des Industriemeisters tendenziell **überfordern** und zugleich für Ingenieure als interessante und anspruchsvolle Aufgabengebiete betrachtet werden können. Dies gelte z.B. für die Arbeitsvorbereitung und für einige hochtechnisierte und moderne Abteilungen in der Fertigung. Die ersten Schritte in Richtung Substitution der Meister durch Ingenieure sind im Betrieb daher auch schon gegangen worden.

Zunächst erscheint ein Blick auf die allgemeine Situation der Meister im Betrieb angebracht.

(2) Für diesen Betrieb T 1 ist ein klarer Trend zur Reduktion des Produktionspersonals, absolut und relativ, in den letzten Jahren auszumachen. Verstärkte Automation und vermehrter Zukauf von Bauteilen sind dafür die hauptsächlichen Gründe. Vergleicht man die Struktur der Beschäftigten Ende der 80er Jahre mit der vor etwa zehn Jahren, so zeigen sich bemerkenswerte, ja dramatische Umbrüche: Während die Zahl der Beschäftigten insgesamt um 20 % zurückgegangen ist, hat sich die der Arbeiter um 38 % und die der Meister sogar um knapp die Hälfte vermindert; demgegenüber - und im krassen Gegensatz zu diesen Entwicklungen - ist die Gruppe der Technischen Angestellten (ohne Meister) um fast ein Drittel angewachsen.



Auch wenn diese Angaben sich nur auf ein Tarifgebiet beziehen, freilich das für das Unternehmen bedeutendste, so sollen sie doch nach Aussagen der betrieblichen Experten typisch und symptomatisch sein. Zwar sind Zahl und Anteil des technischen Personals ausgeweitet worden, aber profitiert haben davon offenbar die sekundären Funktionsbereiche wie Entwicklung, Prüfung u.ä. sowie die Ingenieure (wie die Expansion der beiden höchsten Tarifgruppen indiziert).<sup>2</sup> Bei den Meistern hat es hingegen einen **drastischen Einbruch** gegeben: Ihre Zahl hat sich um ca. die Hälfte reduziert, ihr Anteil an der Gesamtheit der tariflich Beschäftigten ist von knapp 3 % auf ca. 2 % abgesunken.<sup>3</sup>

Erstaunlich ist zudem, daß die überproportionale Verringerung der Anzahl der Meister gegenüber der der Arbeiter - global betrachtet - zugleich eine Erhöhung der Führungsspanne bedeutet. Während häufig von einer Tendenz zu kleineren Arbeitsgruppen und einer Komprimierung dieser Relation Meister-Arbeiter zu hören ist, findet man hier die ganz gegenteilige Entwicklung.<sup>4</sup>

(3) Vor diesem Hintergrund, dem Trend zum radikalen Abbau von Meisterstellen, hat Betrieb T 1 ein recht bemerkenswertes **personalpolitisches Experiment** in Gang gesetzt: Junge Fachhochschul-Ingenieure arbeiten seit einiger Zeit auf Meisterpositionen in einem hochautomatisierten Bereich der Leiterplattenfertigung. Ausdrücklich wird dieser ungewöhnliche Personaleinsatz als "Experiment" deklariert - als Experiment allerdings, für das es nach Meinung der betrieblichen Experten gute **Gründe** gibt:

- 
- 2 Der Anteil der beiden höchsten Tarifgruppen ist von 38 % auf 54 % an allen Tarifgruppen für Technische Angestellte im Verlauf der letzten zehn Jahre gestiegen.
  - 3 Die hier für den Betrieb T 1 dokumentierte Entwicklung scheint durchaus nicht untypisch für die Nachrichtentechnische Industrie zu sein. Die Produktionsbereiche schrumpfen und die Zahl der dort beschäftigten Arbeiter und Meister geht zurück, während der Funktionsbereich "Forschung und Entwicklung" sowie der Anteil der Ingenieure wachsen - bei insgesamt rückläufiger Beschäftigung.
  - 4 Dabei ist natürlich unterstellt, daß die Diskrepanz zwischen dem Personalabbau bei den Arbeitern und dem bei den Meistern nicht nur eine vorübergehende Erscheinung ist, die z.B. mit der zeitweilig stärkeren Inanspruchnahme von Regelungen zum Vorruhestand durch die im Durchschnitt ja meist älteren Meister zu tun hat. Diese Unterstellung erscheint aber plausibel, da im Gefolge dieser Reduktion der Zahl der Meister der Anteil derer in den höheren Tarifgruppen (M 4, M 5) gestiegen ist, dem Betrieb also vermutlich überwiegend die älteren Meister erhalten geblieben sind.

Verwiesen wird zunächst auf die erheblich gewandelten Anforderungen im Umkreis der Aufgaben von Meistern. Während es früher vor allem auf Durchsetzungsfähigkeit und Menschenführung angekommen sei, stehe heute mehr und mehr der Umgang mit moderner Technik im Vordergrund. Die gestiegenen Qualifikationsanforderungen auf der einen Seite und die traditionellen Qualifikationsprofile der Meister auf der anderen träten immer mehr auseinander. Die erst vor kurzer Zeit neu installierte Leiterplattenfertigung sei hoch komplex, vollgestopft mit modernster Elektronik und EDV; insbesondere die Qualitätsprüfung sei hier außerordentlich anspruchsvoll. Mit diesem modernisierten Produktionsbereich seien die Meister einfach überfordert, daher habe man den Versuch mit den zwei noch jungen Fachhochschul-Absolventen der Fachrichtung Fertigungstechnik gewagt. Personalpolitisch spreche zwar vieles gegen einen solchen Einsatz von Ingenieuren auf angestammten Meisterstellen, aber die Komplexität der Technik lasse keine andere Wahl.

Um den Charakter dieses Experiments richtig einschätzen zu können, sind indes einige **zusätzliche Informationen** unerlässlich:

- Vor allem muß man wissen, daß die Rekrutierung dieser jungen Fachhochschul-Ingenieure wahrscheinlich nur gelingen konnte, weil die ganze Geschichte auf dem Land spielt, weitab von der großstädtischen Unternehmenszentrale. Häuschen und familiäre Bindungen, gesündere Luft und was sonst in ländlichen Gefilden noch alles zur besseren Lebensqualität beitragen kann, mögen die Standortwahl auch dem ansonsten karrierebewußten Jungingenieur erleichtert haben. Da das Unternehmen seine Produktionsstandorte sowohl in der Großstadt als auch fernab von Ballungsgebieten plazierte hat, trifft man hier auf eine außergewöhnlich hohe Sensibilität für solche Dimensionen der Personalpolitik. Der Einsatz von Ingenieuren auf Meisterpositionen liegt denn auch auf einer Linie mit dem Fast-Null-Prozent-Anteil von ausländischen Produktionsarbeitern in den ländlichen Betrieben sowie der Nutzung von Technikern auf Arbeitsplätzen, die im großstädtischen Werk bestenfalls mit Facharbeitern zu besetzen sind. Der ländliche Arbeitsmarkt macht's möglich.
- Man muß ferner wissen, daß die jungen "Meister-Ingenieure" hinsichtlich der Schichtregelung etwas besser gestellt sind, als dies üblicherweise bei den Meistern der Fall ist.

- Und schließlich betrachtet man im Betrieb diesen Ersteinsatz zu Beginn der betrieblichen Laufbahn als Sprungbrett für die weitere Karriere, als bloße Durchgangsstation auf dem Weg zu höheren Aufgaben. Die Bewährung auf der Meisterposition kann so gewissermaßen als "Feuertaufe" angesehen werden; diese einmal bestanden, ist der weitere Verlauf der Karriere dann vorgezeichnet, die Aussichten gelten als rosig.
- Von Bedeutung scheint darüber hinaus noch ein weiterer Aspekt zu sein, der vielleicht mit dem Stichwort "Aufwertung einer Abteilung" zu kennzeichnen ist. Die bessere Bestückung einer Abteilung mit Ingenieuren ruft offenbar nicht nur den Neid unter den Abteilungsleitern hervor - man schmückt seine Abteilung besonders gern mit Doctores aus -, sondern produziert anscheinend auch Kooperationsprobleme. Wer sich von wem etwas sagen läßt, welche Abteilung durchsetzungskräftiger ist und Fehlleistungen eher auf andere abwälzen kann usw., hängt eben auch von einer gewissen Eloquenz und Gewandtheit der Beteiligten ab sowie von der Chance, überlegene Kompetenz qua formaler Qualifikation auszuspielen (bzw. vorzutäuschen). Es wird hier ein Wettlauf um image-förderliche - oder auch real bessere - qualifikatorische Ausstattungen in Gang gesetzt. Bekommt Abteilung A mehr Ingenieure, so will Abteilung B nicht nachstehen etc. Dieser Wettlauf ist beileibe nicht nur - wie es vielleicht auf den ersten Blick erscheinen mag - kurios und bloß von unnützen Eitelkeiten bestimmt, sondern erhält seine Rationalität gerade aufgrund der Kooperationserfordernisse zwischen diesen Abteilungen. Sind z.B. Prüfvorbereitung und Qualitätsprüfung qualifikatorisch sehr ungleich besetzt, so entsteht das Risiko ungleichgewichtiger Interessendurchsetzung, also z.B. unnötiger Prüfaufwand einerseits oder zu laxer Qualitätskontrolle andererseits.

Man sieht: das Experiment mit den jungen Fachhochschul-Ingenieuren ist an eine Reihe nicht unbedeutender Voraussetzungen geknüpft und konnte vermutlich überhaupt **nur unter bestimmten Bedingungen** begonnen werden; seine erfolgreiche Fortführung dürfte daher von der Stabilität dieser Voraussetzungen abhängig sein. Allerdings sind diese Voraussetzungen wiederum nicht derart exotisch, daß man sich mit dem tröstenden Wort von der Ausnahme, die die Regel bestätigt, über die Risiken für die Meister im Betrieb T 1 hinwegtäuschen sollte. Ein ausreichendes Angebot an

jungen Ingenieuren auf dem regionalen Arbeitsmarkt, hochkomplexe und modernste Technik in bestimmten automatisierten Produktionsbereichen, gewisse innerbetriebliche Handlungskonstellationen, die in einen Wettlauf um die Ausstattung mit qualifikatorischen und image-aufwertenden Ressourcen münden - diese Bedingungen sind sicherlich nicht hinreichend, um den Meister zu verdrängen, sie lassen solche Entwicklungen jedoch wahrscheinlicher werden.

(4) Neben dem geschilderten, recht handgreiflichen und sinnfälligen Substitutionsfall sind auch weniger deutlich sichtbare **Prozesse einer verdeckten und schleichenden Verdrängung** des Meisters im Betrieb T 1 festzustellen. Die Substitution zweier Meister, oder genauer: die Besetzung von zwei Meisterstellen mit Ingenieuren, spielt ja vor dem Hintergrund eines Abbaus dieser Gruppe um 50 % in den letzten zehn Jahren! Auf den Betrieb T 1 bezogen dürften daher in erster Linie andere Entwicklungen als solche direkten Substitutionsvorgänge ursächlich für den relativen Niedergang der Meister sein. Rationalisierungsmaßnahmen wie die Verlagerung von Funktionen auf Bauteile herstellende Zulieferer, die Integration von Produktionsprozessen und ihre Automatisierung sowie im Gefolge dessen die **Neuschneidung von Arbeitsbereichen** und die **Auslagerung von Funktionen** aus dem unmittelbaren Produktionsbereich, die häufig einhergehen mit einer Verkomplizierung dieser abgespaltenen Aufgaben (z.B. Arbeitsvorbereitung, Fertigungsplanung, Qualitätssicherung etc.) -, solche Vorgänge sind es, die zu einer schleichenden Umstrukturierung der Qualifikationen des betrieblichen Gesamtarbeiters führen.

Ein Beispiel: Eine Abteilung wie die Prüfvorbereitung gab es vor einiger Zeit im Betrieb T 1 noch gar nicht. Arbeitsvorbereitende Tätigkeiten dieser Art fielen früher in das Aufgabengebiet des Meisters der Qualitätsprüfung. Gerade aber diese Abteilung "Prüfvorbereitung" hat in den letzten Jahren eine rasante Expansion erlebt und insbesondere die laufende Verstärkung mit Ingenieuren verzeichnen dürfen. "Facharbeiter kommen da einfach nicht mehr mit", heißt es denn auch; die Prüfvorbereitung verlange immer mehr ingenieurmäßige Arbeit. Dieses Beispiel einer Umstrukturierung kann vielleicht verdeutlichen, wie sich Funktions- und Qualifikationsprofile verschieben, ohne daß eine unmittelbare und greifbare Substitution eines Arbeitskrafttypus durch einen anderen erfolgt; vielmehr führt hier eine Differenzierung von Subsystemen zur Aufwertung von Funktionen an der einen Stelle, während an einer anderen eine Funktionsentleerung stattfindet. (Über solche Prozesse des Funktionswandels und des Funktionsverlusts ist ja in den Teilen B und C dieser Arbeit ausführlich berichtet worden.) Sollten sich diese Prozesse der schleichenden, indirekten und direkten Verdrängung fortsetzen, so könnte der Meister im Betrieb T 1 künftig eine exotische Ausnahmeerscheinung aus vergangener Zeit werden.

## 2.2.2 Substitution des (Ober-)Meisters durch den Produktionstechniker? - Das Beispiel des Betriebs C 1

(1) Der von der Produktionsleitung vorgetragene Überzeugung, der Meister sei die "Seele der Produktion", steht im Betrieb C 1, einem Großunternehmen der Chemischen Industrie, ein personalpolitisches Experiment gegenüber, das für den Meister beträchtliche **Risiken** heraufbeschwören könnte. Der mögliche Konkurrent des Chemiemeisters ist hier nicht der Ingenieur, sondern der sog. "Produktionstechniker". Bei diesem Produktionstechniker handelt es sich um einen neuen Qualifikationstypus im oberen Mittelfeld des gewerblich-technischen Personals, der eine eigentümliche Mischung aus alten und neuen Qualifikationselementen darstellt:

- das Abitur gilt als Eingangsvoraussetzung,
- zunächst muß eine zweijährige, also verkürzte Berufsausbildung zum Chemie-Facharbeiter absolviert werden,
- daran schließt sich die Fortbildung zum Industriemeister der Fachrichtung Chemie an
- und schließlich muß noch eine etwa zwei Jahre dauernde Fortbildung zum "Produktionstechniker" durchlaufen werden.

(2) Dieser 1984 - als Experiment - im Betrieb C 1 ins Leben gerufene Sonderausbildungsgang für Abiturienten dauert insgesamt nicht weniger als fünf Jahre. Die Bewerber werden nach dem Kriterium "gute Abiturnoten in den Naturwissenschaften" ausgewählt und absolvieren zunächst die auf zwei Jahre verkürzte Chemikanten-Ausbildung, so daß sie nach der ersten Phase zumindest diesen Facharbeiter-Brief "in der Tasche" haben. Zum Teil schon während dieser Berufsausbildungsphase, zum Teil daran anschließend erfolgt die Fortbildung zum Industriemeister der Fachrichtung Chemie. Da die komplette Industriemeister-Prüfung erst nach mindestens dreijähriger Berufspraxis als Chemikant abgelegt werden kann, finden die einzelnen Prüfungsbestandteile zu unterschiedlichen Zeitpunkten statt; so beginnt man z.B. mit dem fachrichtungsspezifischen Teil. Jedenfalls - und dies gilt es festzuhalten - ist der ehemalige Abiturient mit Abschluß dieser Fortbildungsphase ein veritabler Industriemeister/Chemie. Zum Produktionstechniker wird er aber erst durch das Absolvieren einer weiteren, zwei Jahre währenden Fortbildung, die der Vertiefung spezifischer Kennt-

nisse dient (z.B.: Methoden der analytischen Chemie, Werkstoffkunde und -prüfung, Datenverarbeitung, Prozeßleittechnik etc.). Anders als die Prüfungen zum Chemie-Facharbeiter und zum Industriemeister/Chemie, die vor der zuständigen Stelle der Industrie- und Handelskammer abgenommen werden, erfolgt die Prüfung zum Produktionstechniker unternehmensintern. Soweit in kurzen Worten der **Ausbildungsgang**.

(3) Warum der Produktionstechniker zu einem ernsthaften Konkurrenten des traditionellen Industriemeisters im Chemiebetrieb werden könnte, wird vor allem deutlich, wenn man sein **Einsatzprofil**, also das ihm zugeordnete Tätigkeitsfeld, betrachtet. Die zuständigen Experten im Betrieb C 1 weisen dem Produktionstechniker zwar in erster Linie eine Rolle als "Spezialist" zu, der außerhalb der Linienfunktion Sonderaufgaben übernehmen soll; der kritische Beobachter erkennt aber schnell, daß der Produktionstechniker nicht nur der Kooperationspartner des Betriebsleiters auf der einen Seite, des Meisters auf der anderen sein kann, sondern sich auch zu einer Art neuer Obermeister entwickeln könnte. Denn was ihn vom klassischen Chemiemeister unterscheidet, sind vor allem zwei Aspekte: (a) seine relative Jugendlichkeit und (b) sein ausgeprägtes naturwissenschaftliches und technisches Wissen. Der erste Aspekt mag ihm zum Nachteil gereichen, wenn es um die Besetzung herausgehobener Meisterstellen bzw. generell um die Besetzung von Führungspositionen in der chemischen Produktion geht, der zweite gibt ihm mit Sicherheit einen Vorsprung.

(4) In allen drei untersuchten Betrieben der chemischen Industrie verdüsterten sich die Mienen der Experten, wenn die Frage nach der Zukunft des Industriemeisters der Fachrichtung Chemie angesprochen wurde. Diese Sorgen lassen sich wie folgt - vielleicht etwas stilisiert - resümieren:

Der Typus des traditionellen Chemiemeisters sei im Aussterben begriffen; seine Rekrutierungsbasis breche weg. Heutzutage würden nur noch die Hauptschüler mit den schlechten Noten eine Berufsausbildung zum Chemikanten aufnehmen. Den Typus des in einem anderen Ausbildungsberuf gut vorqualifizierten Facharbeiters, also den Typus des klassischen Angelernten, ziehe es ebenfalls seltener in Chemieunternehmen. Nachlassende Leistungsbereitschaft und Motivation, mangelnde Qualifizierungsfähigkeit und Identifikation mit dem Betrieb sowie unzureichendes Verantwortungsbewußtsein seien zu befürchten bzw. schon jetzt festzustellen. Der

"Stoff", aus dem man Meister macht, sei dies jedenfalls nicht. Auf der anderen Seite würden die Ansprüche und Anforderungen automatisierter Produktion ständig wachsen. Die Informatisierung der Produktionsprozesse, gesetzliche Sicherheitsauflagen und Arbeitsschutzbestimmungen sowie vernetzte Prozeßleittechnik stellten erhebliche Herausforderungen für die Führungskräfte in der chemischen Produktion und also auch für die Meister dar. So gesehen, müßte die Qualifikation des Meisters eigentlich beträchtlich angehoben werden.

Kurz: Man stößt in den untersuchten Chemiebetrieben auf die einmal deutlicher artikulierte, ein anderes Mal eher vorsichtig angedeutete Befürchtung, hier könne sich eine **Schere zwischen den geforderten Qualifikationen und dem vorhandenen Potential** öffnen. In dieser Perspektive könnte sich der Produktionstechniker als scheinbar geniale Problemlösung darstellen.

(5) Doch gemacht. Die Meister im Betrieb C 1 haben die Zeichen der Zeit offenbar erkannt und verstanden, daß mit dem Produktionstechniker möglicherweise ein Konkurrent "herangezüchtet" werden könnte. Vor allem - so scheint es - mit Unterstützung des Betriebsrats ist es ihnen mittlerweile gelungen, den Fortbildungsgang zum Produktionstechniker auch für sich, also für die qualifizierten Meister zu öffnen. Nach einem Eingangstest haben sie die Möglichkeit, eine zweijährige Fortbildung zum "Produktionstechniker" zu absolvieren. Einmal angenommen, was so unwahrscheinlich nicht ist, der Drang der Abiturienten in solche Sonderausbildungsgänge als Alternativen zum Studium läßt nach, hätte die Aktion nur dazu geführt, die Meisterkarriere zu kanalisieren und zu verlängern. Der Aufstieg in diese neue "Obermeister"-Position, die dann eben "Produktionstechniker" hieße, wäre zwar an den erfolgreichen Abschluß der entsprechenden Fortbildung gebunden, aber in erster Linie würde diese Fortbildung dann eine Offerte an die Meister darstellen. Was als Sonderausbildungsgang für Abiturienten begann und die Meister einer bedrohlichen Konkurrenz aussetzen schien, wäre verwandelt in eine neue, jetzt formalisierte Sprosse auf der Karriereleiter für eben diese Meister.

Auch wenn man also konzedieren muß, daß die konkrete Geschichte ausgehen kann wie weiland das Hornberger Schießen, so lassen sich mit ihrer Hilfe doch typische Gefährdungsmomente für den Meister darlegen. Mit dem Produktionstechniker könnte nämlich in der Tat eine neue Position

ins Personalgefüge eingebaut werden, die den Meister in der chemischen Produktion tendenziell auf eine Art Vorarbeiter-Rolle zurechtstutzt. Entscheidend wird hierfür sein, ob die Produktionstechniker-Fortbildung dauerhaft über ausreichend Attraktionskraft verfügt, ob also junge Abiturienten sich auch künftig für diesen Berufsweg interessieren lassen. Je mehr dies der Fall ist, desto wahrscheinlicher wird eine Entwicklung, die den Produktionstechniker statt - wie ehemals - den Meister zur rechten Hand des Betriebsleiters macht. Mittlerweile, d.h. nach Abschluß der Erhebungen, hat der Betrieb C 1 die Rekrutierung von Abiturienten für diesen Bildungsgang - zunächst für zwei Jahre - ausgesetzt. Auch wenn damit das Experiment Produktionstechniker noch nicht definitiv abgebrochen ist, so unterstreicht dies doch die Schwierigkeiten, einen solchen neuen Qualifikationstypus in einem Feld zu etablieren, das traditionell von Meistern besetzt ist (vgl. Drexel 1993, S. 234).



### 3. Die Folgen des Meister-Vorrats: Unterwertiger Einsatz und Attraktivitätsverfall der Meisterfortbildung

(1) Die **These**, die im folgenden expliziert werden soll, lautet: Insbesondere in den 80er Jahren hat es einen Aufschwung der Meisterfortbildung und die Entstehung eines Vorrats an Meistern gegeben, dessen (bzw. deren) Kehrseite unterwertiger Einsatz von ausgebildeten Meistern in den Betrieben ist. Im Gefolge dieser Entwicklung wird es in absehbarer Frist zu einem Rückschlag kommen: Aufstiegs- und Weiterbildungsaspiranten werden sich künftig von der Meisterfortbildung abwenden und formal höhere Abschlüsse anstreben, z.B. das Ingenieur-Diplom. Die Diskussion über den "Sackgassen"-Charakter der Meisterfortbildung (Scholz 1990) und über die Möglichkeiten einer Öffnung der (Fach-)Hochschulen für Meister zeigt an, daß hier ein Ventil gesucht wird; schließlich gilt für die übergroße Mehrheit der Meister, daß sie über ein Zertifikat, das ihnen die Hochschulreife bescheinigt, nicht verfügt.

(2) Die **Darstellung** beginnt mit den globalen Trends, wie sie den Ergebnissen von größeren (Repräsentativ-)Erhebungen (Mikrozensus, Beschäftigtenstatistik, Befragungen des Bundesinstituts für Berufsbildung und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung) zu entnehmen sind. In einem zweiten Schritt wird auf Ergebnisse aus einer telefonischen Befragung bei 100 Großbetrieben der Branchen Chemie, Maschinenbau und Elektroindustrie Bezug genommen, die im Rahmen des Forschungsprojekts "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" durchgeführt worden ist. Und schließlich werden in einem letzten Schritt Beispiele aus betrieblichen Fallstudien vorgestellt: Beispiele für Problemkonstellationen, die mit dem Stichwort "Meister-Vorrat" beschrieben werden können, aber auch Problemlösungen dazu.

#### 3.1 Meister-Vorrat: Indizien für einen globalen Trend

Was heißt "**Meister-Vorrat**"? Ein solcher Begriff macht natürlich nur Sinn, wenn eine Angebots-Nachfrage-Diskrepanz festzustellen ist, wenn

also mehr Meister "produziert" worden sind als entsprechende Arbeitsplätze bereitstehen. Eine Überproduktion bestimmter Qualifikationen führt im Regelfall zur **Entwertung** in der einen oder anderen Form, also z.B. zu Arbeitslosigkeit oder Absenkung von Einkommen und anderen Gratifikationen etc. Der Begriff "Vorrat" hat aber nicht nur diesen Aspekt der Entwertung, sondern gerade auch den des **Erhalts** von Qualifikationen. Um in dem recht unschönen Bild zu bleiben: Die Ware wird eingelagert und bei Bedarf, wenn sie zwischenzeitlich nicht verdorben ist oder erheblich an Qualität eingebüßt hat, wieder hervorgeholt. Mit dem Stichwort "Meister-Vorrat" soll also ein Doppeltes bezeichnet werden: Zum einen ein Angebotsüberschuß, zum anderen aber auch der Versuch - so gut dies eben geht - zur Erhaltung der Meister-Qualifikation.

Im folgenden gilt es, folgende Unterscheidungen zu beachten:

- Es gibt erstens Meister ohne Zertifikat ("Meisterbrief"), die auf Meisterpositionen beschäftigt sind (sog. "Statusmeister") sowie
- Meister mit Zertifikat, die ebenfalls auf Meisterpositionen eingesetzt sind.

Beide Gruppen werden als "erwerbstätige Meister" bezeichnet.

- Schließlich findet man Meister mit Meisterbrief, die nicht auf Meisterpositionen tätig sind, sondern z.B. als Facharbeiter.

Überschüsse und Vorräte an Meistern lassen sich auch in betrieblichen Fallstudien feststellen. Die zuständigen Stellen können im allgemeinen einigermaßen gesichert Auskunft darüber geben, wieviele Meisterstellen es gibt und - ungefähr - wieviele ausgebildete Meister. Der Nachweis einer Disproportion fällt erheblich schwerer, wenn er auf der Ebene der Gesamtwirtschaft, der Industrie oder ähnlich größerer Aggregate geführt werden soll. Ein Versuch, Indizien dafür beizubringen, soll trotzdem gemacht werden.

### **3.1.1 Die Nachfragesituation: Erwerbstätige Meister**

(1) Dabei gilt es zunächst, einen Blick auf die Zahl der erwerbstätigen Meister zu werfen, auf Entwicklungstendenzen in den letzten Jahren sowie

auf Prognosen. Wieviele Arbeitsplätze standen und stehen zur Verfügung? Sind die absehbaren Trends positiv oder negativ? Das Ziel ist (oder wäre): Bestandsaufnahme und Prognose. Dies ist indes leichter gesagt als getan, denn man ist hier sofort mit **Unschärfen und Unzulänglichkeiten der statistischen Erfassung** konfrontiert.

Der **Mikrozensus** kennt nur die Kategorie der Industrie- und Werkmeister, die der Kennziffer 629 der Berufsklassifikation entspricht. Hierunter findet man vermutlich zwar einen Teil des harten Kerns der Meister in Industriebetrieben, mitnichten aber alle. Insbesondere die Handwerksmeister mögen sich - ganz zu Recht - nicht mit dieser Bezeichnung identifizieren, ordnen sich daher in aller Regel "ihren" Berufen zu und verschwinden damit in Berufsgruppen wie z.B. "Drucker", "Schlosser" oder "Elektriker". Insbesondere seit der ersten Repräsentativ-Erhebung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) von 1979 ist aber eindeutig nachgewiesen, daß im Handwerk ausgebildete Meister selbstverständlich auch in der Industrie tätig sind - von anderen Wirtschaftsbereichen wie Handel, Dienstleistungen etc. ganz abgesehen.<sup>5</sup>

Ein instruktives **Beispiel** aus dem im Rahmen des Projekts "Neue Wege ins Mittelfeld des gewerblich-technischen Personals in Deutschland und Frankreich" näher untersuchten Betriebs C 2 mag dies illustrieren: Der Betrieb C 2 ist in einer ländlichen Region angesiedelt, die zuständige Industrie- und Handelskammer, die Industriemeister-Kurse für Elektriker anbietet, liegt nicht weniger als zwei Auto- oder Bahnstunden entfernt. Was also hat man getan? Man bedient sich der örtlichen Handwerkskammer. Im Regelfall sind daher die Elektromeister in diesem sehr modernen Chemiebetrieb Handwerksmeister des Elektrofachs.

Ansonsten bietet der Mikrozensus nur Angaben:

- zu einem Aggregat "Erwerbstätige mit einem Meister-, Techniker- oder Fachschulabschluß", wo also die - ausgebildeten (und nur diese!) - Meister in einen statistischen "Topf" mit Technikern und anderen Fachschulabsolventen geworfen werden;

---

5 Nur etwas mehr als die Hälfte der ausgebildeten Handwerksmeister (nämlich 56 %) waren 1979 auch im Wirtschaftsbereich Handwerk tätig, 18 % hingegen in der Industrie. Umgekehrt waren 26 % der Industriemeister im Handwerk tätig (vgl. Bau 1982, S. 14).

- sowie zu den Kategorien "Sachbearbeiter, Vorarbeiter" und "herausgehobene qualifizierte Fachkraft, Meister" auf der Dimension "Stellung im Betrieb". Meister (und auch Vorarbeiter) sind hier zusammengefaßt mit Versicherungskaufleuten und Studienräten!

Der sogenannten **Beschäftigtenstatistik**, also der Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, ist in puncto "Meistern" auch nicht ganz zu trauen. Hier fehlen zwar die - für die in dieser Arbeit verfolgten Fragestellungen ohnehin nicht so bedeutsamen - Selbständigen unter den Meistern, dafür aber hat man es mit einer Totalerhebung zu tun, bei der zumindest Probleme der Repräsentativität nicht auftreten. Aber in der Beschäftigtenstatistik reproduziert sich zunächst wieder das Problem der schon o.e. Einordnung: Unter der Nummer 629 findet man eben nur einen Teil der Meister. Auf die entsprechenden Daten wird hier nicht weiter eingegangen.

Das Hauptproblem der beiden genannten Statistiken besteht also darin, daß sie bei weitem nicht alle erwerbstätigen Meister erfassen. Diesen Nachteil haben die **Repräsentativ-Befragungen** von knapp 30 Tsd. Erwerbstätigen nicht, die das BIBB und das IAB bislang zweimal, 1979 und 1986, durchgeführt haben. Dafür handelt man sich einen anderen gravierenden Nachteil ein: Nach Auskunft der Experten von BIBB und IAB sind nämlich Hochrechnungen hochproblematisch. Besonders risikoreich sei ein Zeitvergleich 1979/1986, etwa um Aussagen über die Zu- oder Abnahme der Zahl der Meister zu machen.

(2) Im folgenden sind gleichwohl einige Tabellen aufgeführt, die den o.e. Statistiken entnommen sind.

Die Tabellen 16, 17 und 18 sind aus **Mikrozensus**-Daten zusammengestellt. Auch wenn hier unter der Rubrik "erwerbstätige Industrie-, Werkmeister insgesamt" - wie gesagt - nur ein Teil der Meister in den Industriebetrieben und erst recht nur ein kleiner Teil aller Meister erfaßt ist, so zeigt die Entwicklung seit 1976 doch recht deutlich eine gewisse **Stagnation**. Die Zahl der Industrie- und Werkmeister pendelt zwischen 122 Tsd., dem Minimum 1978, und 137 Tsd., dem Maximum 1982.

Jahr	Erwerbstätige insgesamt*	Volks- (Haupt-)schulabschluß	Realschul- oder gleichwertiger Abschluß	Fachhoch-/Hochschulreife
1976	125	108 (86)	13 (10)	/
1978	122	104 (85)	14 (12)	/
1980	127	107 (84)	16 (13)	/
1982	137	115 (84)	17 (12)	/
1985	116	93 (80)	18 (16)	5 (4)
1987	124	96 (77)	19 (15)	9 (7)
1989	133	99 (74)	24 (18)	10 (8)

Quellen: Statistisches Bundesamt, Fachserie 1, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

\* einschl. derer ohne Angabe oder überhaupt ohne entsprechenden Abschluß  
\*\* Nr. 629 der Klassifikation

**Tabelle 16**      **Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister\*\* nach Schulabschluß - in Tsd. (%)**

Interessant und erwähnenswert ist ferner ein struktureller Aspekt dieser Entwicklung: **der Trend zu höheren Bildungsabschlüssen**. Dieser Trend zeigt sich in dreifacher Weise:

- Wie in der Gesamtbevölkerung und unter den Erwerbstätigen auch, gibt es erstens einen Trend zum formal höheren Schulabschluß der Meister. Zwar verfügt 1976 wie 1989 eine deutliche Mehrheit dieser Meister "nur" über einen Volks- bzw. Hauptschulabschluß, die Tendenz aber ist fallend. Waren es 1976 noch 86 %, so sind es 1989 nur noch 74 %. Seit 1985 treten, wenn auch in nicht sehr bedeutenden Größenordnungen, die ersten Meister mit (Fach-)Hochschulreife auf; 1989 sind dies immerhin schon 8 % (vgl. Tab. 16).
- Der Trend zu höherer formaler Ausbildung bestätigt sich ebenfalls beim Blick auf Tabelle 17. Der Anteil der Meister, die nur eine Lehr- oder Alernausbildung absolviert haben, fällt von 54 % (1976) auf 41 % (1987 und 1989). Insbesondere seit 1985 hat es offenbar einen Schub an formaler Qua-

lifizierung, vermutlich vor allem an Fortbildung zum Industriemeister, gegeben.

Jahr	Erwerbstätige insgesamt*	Lehr-/Anlernausbildung	Fachschulabschluß**	Hochschulabschluß
1970***	116			
1976	125	67 (54)	44 (35)	/
1978	122	64 (53)	46 (38)	/
1980	127	k.A.	50 (39)	/
1982	137	72 (53)	54 (39)	/
1985	116	52 (45)	54 (47)	/
1987	124	51 (41)	63 (51)	/
1989	133	55 (41)	66 (50)	/

\* einschl. derer ohne Angabe oder überhaupt ohne entsprechenden Abschluß  
 \*\* einschl. Meister-/Technikerausbildung  
 \*\*\* Volks- und Berufszählung 1970

Quellen: Mikrozensus - wie Tabelle 16; eigene Berechnungen

**Tabelle 17**      **Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister (Kennziffer 629) nach berufsbildendem oder Hochschulabschluß - in Tsd. (%)**

- Die Tabelle 18 zeigt, daß ein geringer Teil der Industrie- bzw. Werkmeister Fachhochschul- oder Hochschul-Absolventen sind. Diese Daten werden normalerweise in den Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes nicht ausgewiesen, weil die absoluten Zahlen zu klein sind, um als statistisch sicher gelten zu können. Auch hier - davon einmal abgesehen - läßt sich eine Tendenz zu höheren formalen Bildungsabschlüssen verzeichnen.

Wie erwähnt, bietet der Mikrozensus neben diesem "verengten" Zugang weitere Angaben zu Kategorien, bei denen die Meister allerdings immer nur eine Subgruppe darstellen. Der Vollständigkeit halber, aber auch um

Jahr	nicht formal Qualifizierte	betrieblich Ausgebildete	Fachhochschul-/Hochschul-Absolventen	insgesamt
1982	8,4 (6)	125,6 (92)	2,8 (2)	136,8 (100)
1985	7,5 (6)	105,8 (90)	3,7 (3)	116,9 (100)
1987	5,6 (5)	114,2 (92)	4,0 (3)	123,8 (100)
1989	7,5 (6)	120,1 (91)	5,0 (4)	132,7 (100)

Quelle: Mikrozensus; Auszug aus der BiBB-Datenbank

\* Nr. 629 der Systematik (Klassifizierung der Berufe)

**Tabelle 18**      **Erwerbstätige Industrie-, Werkmeister\* nach beruflichem Abschluß - in Tsd. (%)**

die quantitativen Dimensionen abzustecken, seien hierzu einige weitere Informationen gegeben:

- Erwerbstätige, die über einen Meister-, Techniker- oder Fachschulabschluß verfügen, stellten 1987 7,3 % aller Erwerbstätigen; das sind nicht ganz zwei Millionen Personen. Zwar ist dieser Anteil gegenüber dem Jahr 1976, damals waren es 6,4 % (oder 1,65 Mio.), gestiegen (um 20 %); aber im selben Zeitraum hat sich auch die Zahl der Erwerbstätigen mit einer Lehr- oder Anlernausbildung erhöht (um etwa 15 %) und diejenigen mit Hochschulabschluß sogar um 50 % (vgl. Cornelsen 1988, S. 867; Hufnagel, Sommer 1989, S. 67). Einen Meisterlehrgang bzw. eine Meisterschule hatten im April 1980 16,2 % aller Erwerbstätigen mit einem letzten Abschluß an einer berufsbildenden Schule oder Hochschule absolviert; dies entspricht einer absoluten Zahl von ca. 860 Tsd. Die Meister stellten damit knapp die Hälfte (47 %) aller Absolventen von Meister-, Techniker- oder Fachschulen (vgl. Mörtl 1984, S. 115). Legt man diese Größenordnung zugrunde, so errechnen sich für 1976 ca. 780 Tsd. und für 1987 etwa 930 Tsd. ausgebildete Meister.

- Geht man von der Stellung im Betrieb aus, so erhält man einen Anteil von rd. 11 % (1987 und 1989) an allen Erwerbstätigen, die als "gehobene qualifizierte Fachkraft, Meister" bezeichnet werden (= knapp. 3 Mio.), worunter man allerdings auch Banker und Studienräte findet. Für die Rubrik "Sachbearbeiter, Vorarbeiter" zählte man 1987 rd. 3,8 Mio. Erwerbstätige (1989 = ca. 3,4 Mio.), was einem Anteil von etwa 14 % entspricht. Hier gilt erst recht: Die Meister bilden davon nur eine kleine Subkategorie (vgl. Cornelsen 1988, S. 869, 421).

Die Tabellen 19, 20 und 21 basieren auf den 1979 und 1986 durchgeführten **Repräsentativ-Befragungen des BIBB und des IAB** bei ca. 30 Tsd. Erwerbstätigen. Diese Angaben können m.E. als die relativ zuverlässigsten und realistischsten angesehen werden.

Kategorie	abs. (Tsd.)	Anteil (%)
Meister mit Meisterprüfung insg.	955	68
darunter:		
- in der Industrie*	142	10
- im Handwerk**	813	58
Statusmeister*** insg.	456	32
darunter:		
- aufgrund der Berufsbezeichnung	160	11
- aufgrund der Stellung im Beruf	296	21
insgesamt	1.411	100
* einschl. Schiffsbetriebsmeister, Ausbildungsmeister im grafischen Gewerbe, Meister im Gastgewerbe, Meister im Bereich der Ver- und Entsorgung u.a.		
** einschl. Meister in der Landwirtschaft bzw. in der Hauswirtschaft		
*** also Meister ohne Meisterprüfung bzw. abgeschlossene Fortbildung		
Quelle: Bau 1982, S. 9		
<b>Tabelle 19</b>	<b>Erwerbstätige Meister nach Art der Meisterqualifikation (1979)</b>	



Hier sind nun also **alle** erwerbstätigen Meister erfaßt, seien sie nun selbständige Handwerksmeister - z.B. Augenoptiker oder Klempner -, seien sie sogenannte abhängig Erwerbstätige in einem Kleinbetrieb oder handele es sich um Industriemeister in einem veritablen industriellen Großbetrieb. Man findet hier den geprüften Industriemeister der Fachrichtungen Chemie oder Metall ebenso wie die ganze Palette der Handwerks- und der sogenannten Fachmeister, zu denen so bekannte Figuren wie der Bäckermeister und der Malermeister gehören, aber auch so exotische wie der Barmixer und der Klavier- und Cembalobauer.<sup>6</sup>

Kategorie	abs. (Tsd.)	Anteil (%)
Meister mit qualifiziertem Meisterabschluß insgesamt	1.061	73
darunter:		
- Meister in der Industrie	198	14
- Meister in Handwerk, Handel, Öffentl. Dienst, Land- und Hauswirtschaft	863	59
Meister nach beruflicher Stellung	402	27
insgesamt	1.463	100
Quelle: Clauß 1990, S. 15		
<b>Tabelle 20</b>	<b>Erwerbstätige Meister nach Art der Meisterqualifikation (1986)</b>	

6 Leider sind die Definitionen der Meister-Kategorien in den Befragungen 1979 und 1986 nicht identisch. 1979 zählen zu den Handwerksmeistern unter anderem die Meister in der Landwirtschaft bzw. in der Hauswirtschaft, zu den Industriemeistern die Schiffsbetriebsmeister, Ausbildungsmeister im grafischen Gewerbe, Meister im Gastgewerbe, Meister im Bereich der Ver- und Entsorgung u.a. 1986 gilt als Handwerks- respektive Industriemeister, wer eine Meisterprüfung absolviert hat und in einem Wirtschaftszweig des Handwerks bzw. der Industrie tätig ist; alle anderen heißen "Meister in anderen Branchen". Einheitlich ist die Bestimmung der "Statusmeister": Es sind dies die Meister aufgrund der beruflichen Stellung oder der Berufsbezeichnung - jedoch ohne Meisterprüfung.

Wie erwähnt: Hochrechnungen auf Basis dieser Daten gelten insbesondere für 1986 als problematisch und Zeitvergleiche zwischen 1979 und 1986 ebenso. Die Aussage, auf die es ankommt, kann aber auch qualitativ eingekleidet werden und ist auch dann noch für die hier verfolgten Zwecke hinlänglich: Selbst die statistischen Bedenken in Rechnung gestellt, darf man wohl behaupten, daß die Zahl der Meister im großen und ganzen **stagniert**.

Jahr	Volks-/ Haupt- schule	Mittlere Reife/ Realschule	(Fach-) Hochschul- reife	insgesamt
1979	82	16	2	100 (1.4)
1986	77	18	5	100 (1.4)

Quellen: BiBB/IAB-Repräsentativbefragungen; Bau 1982; Clauß 1990

**Tabelle 21**      **Meister nach Schulabschluß - in % (Mio.)**

Darüber hinaus ist auch in diesen Daten der **Trend zum formal höheren Bildungsabschluß** erkennbar. Die Zahl und der Anteil der bloßen Statusmeister nehmen ab, die der Meister mit Meisterprüfung zu, was - so scheint es - vor allem auf das Konto der geprüften Industriemeister geht (vgl. die Tab. 19 und 20). Aber auch wenn man sagen kann, daß der geprüfte Industriemeister "im Kommen" ist, so sollte sein Gewicht innerhalb der gesamten Gruppe der Meister doch nicht überschätzt werden. Diese Kategorie von Meistern stellt schließlich nur 10 % (1979) bzw. 14 % (1986) der erwerbstätigen Meister insgesamt.<sup>7</sup> Ebenso läßt sich in der Tabelle 21 ein - wenn auch nicht sehr ausgeprägter - Trend zu höheren Schulabschlüssen konstatieren.

Nochmals sei es betont: Die Aussagen über Entwicklungstendenzen im Zeitvergleich 1979/1986 auf der Basis der Daten der BIBB/IAB-Befra-

7 Dieser quantitativ gestiegenen Bedeutung des geprüften Industriemeisters entspricht der Umstand, daß seit 1977, also seit der ersten "Verordnung über die Prüfung zum anerkannten Abschluß geprüfter Industriemeister - Fachrichtung Metall" aufgrund des § 46 Abs. 2 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG), die Zahl bundeseinheitlich geregelter Fortbildungen auf insgesamt 15 (1990) gestiegen ist (vgl. Scholz 1990).

gungen sind als qualitative Trends, nicht als exakte Messung von Veränderungen zu interpretieren.

Tätigkeitsbereich	ohne Berufsausbildung	betriebliche Berufsausbildung	Fachschul-ausbildung	Fachhochschul- oder Hochschul-ausbildung
Produktion, Wartung	- 45 %	+ 4 %	+ 2 %	+ 36 %
Lager, Transport	- 38 %	+ 6 %	+ 27 %	-
Reinigung, Hauswirtsch., Bewirtung	- 22 %	+ 31 %	+ 67 %	-
Vertrieb/ Verkauf	- 62 %	+ 14 %	- 25 %	+ 65 %
Büro	- 48 %	+ 3 %	- 7 %	+ 295 %
Forschung, Entwicklung, Disposition	- 67 %	+ 51 %	+ 35 %	+ 64 %
Dienstleistungen	- 11 %	+ 1 %	- 32 %	+ 67 %
insgesamt	- 39 % (-3.172.000)	+ 10 % (+1.351.000)	+ 1 % (+23.000)	+ 71 % (+1.552.000)

Quellen: IAB/PROGNOS-Projektion 1985/86; Mikrozensus 1980, 1982, 1985

**Tabelle 22** Der Wandel des Qualifikationsbedarfs bis zum Jahre 2000 - Veränderung 1982/2000 (in % des Bestandes 1982)

Um zu **resümieren**: Verfolgt man den Trend bisheriger Entwicklungen, so muß man feststellen, daß den verfügbaren Daten zufolge seit etwa Mitte

der 70er Jahre von einer **Stagnation** der Zahl der erwerbstätigen (bzw. beschäftigten) Meister gesprochen werden kann. Man wird demzufolge auch sagen können, daß die Nachfragesituation jedenfalls nicht von Expansion, sondern bestenfalls von Konstanz gekennzeichnet ist.

### (3) Was sagen nun die **Prognosen**?

Ein Blick auf die nebenstehende Tabelle 22: "Der Wandel des Qualifikationsbedarfs bis zum Jahre 2000" macht deutlich, daß zwar voraussichtlich immer weniger Arbeitskräfte ohne beruflichen Bildungsabschluß benötigt werden, aber diejenigen mit einer Fachschulausbildung (wozu die Meister- und Techniker-Fortbildungen gerechnet werden) von dieser Tendenz kaum profitieren. Die erwarteten Zuwächse entfallen vor allem auf die Absolventen von Fachhochschulen und Hochschulen (+ 71 %!), z.T. aber auch auf die Absolventen einer betrieblichen Ausbildung (+ 10 %), während der prognostizierte Anstieg von 1 % bei den an Fachschulen Ausgebildeten kaum der Rede wert ist.

Diese Aussage ist allerdings mit Blick auf die Tätigkeitsbereiche der Fachschulabsolventen zu differenzieren: Besonders expansionsträchtig scheinen Tätigkeitsbereiche zu sein, die bislang nicht zu den bevorzugten Einsatzfeldern von Meistern gezählt werden konnten: Reinigung, Hauswirtschaft, Bewirtung (+ 67 %) und Forschung, Entwicklung, Disposition (+ 35 %) - wobei "Disposition" allerdings ein weites Feld darstellt und durchaus auch Meister-Tätigkeiten meinen kann.

Betrachtet man demgegenüber wieder die **Ist-Situation**, so ist nur schwer vorstellbar, daß die Einsatzstrukturen sich derart verändern könnten, daß - um es etwas zu übertreiben - der Meister künftig vor allem ein Forscher und ein Bewirtungsfachmann sein wird. Denn:

- Wie aus der Tabelle 23 hervorgeht, arbeiten drei Viertel (1979) bzw. zwei Drittel (1986) aller Meister in den Wirtschaftsbereichen Industrie und Handwerk.
- Tabelle 24 zeigt, daß die Meister überwiegend im verarbeitenden Gewerbe tätig sind.
- Nach Tabelle 25 findet man die Hälfte aller Meister in den folgenden vier Berufsgruppen: Montageberufe (Metall, Elektro); Montageberufe (Bau, Ausbau); Hersteller von Gebrauchsgütern; Hersteller von Kunststoffen.

1979		1986	
Wirtschaftsbereich	Anteil	Wirtschaftsbereich	Anteil
Industrie	32	Industrie	25
Handwerk	42	Handwerk	42
Handel	6	Handel	8
Landwirtschaft	3	Öffentlicher Dienst	13
andere Wirtschaftsbereiche	15	übrige Bereiche	11
keine Antwort	3		
insgesamt	100	insgesamt	100

Quellen: Bau 1982, S. 14; Clauß 1990, S. 50

**Tabelle 23**      **Erwerbstätige Meister nach Wirtschaftsbereichen (1979 und 1986) - in %**

- 41 % der Meister sind der Tabelle 26 zufolge in den Betriebsabteilungen "Fertigung" und "Reparatur" tätig, nur 2 % z.B. in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen.
- Nur die Industriemeister und Werkmeister betrachtet, wie sie im Mikrozensus erfaßt sind, erkennt man, daß diese Meister überwiegend die folgenden Tätigkeiten ausüben (vgl. Tab. 27): leiten; Maschinen einstellen, warten; Ausbilden, Informieren; Herstellen.

Man kann aus dieser einfachen Gegenüberstellung ersehen, daß die Schwerpunkte der derzeitigen Tätigkeitsbereiche auf jenen Funktionsfeldern liegen, die insgesamt eher nicht expandieren dürften. Man sieht aber gleichfalls, daß der Meister nicht etwa nur in den Produktions- und Instandhaltungsabteilungen tätig ist, sondern auch in der Verwaltung, im Verkauf etc.

**Zusammenfassend:** So wenig wie abgrundtiefer Pessimismus angebracht erscheint, wenn die Zukunftsaussichten der Meister eingeschätzt werden sollen, so wenig ist sicherlich auch strahlender Optimismus am Platz. Im großen und ganzen, so läßt sich begründet vermuten, ist weder mit drama-

tischen Einbrüchen noch mit einer bemerkenswerten Ausdehnung des Bedarfs an Meistern zu rechnen. Diese insgesamt eher optimistisch einge-

Wirtschaftszweig	Anteil (%)
Bergbau, Energiewirtschaft	4
Chemische-, Glas- und Keramikindustrie *	5
Eisen-, Stahlerzeugung *	3
Maschinen- und Fahrzeugbau *	13
Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik *	6
EBM-Waren, Spielwarenherstellung *	3
Baugewerbe *	13
Holz-, Papierindustrie, Druckereien *	6
Lederverarbeitung, Textilindustrie *	4
Nahrungs- und Genußmittelherstellung *	7
Friseurhandwerk und sonstige Wirtschaftszweige	8
Handel	9
Öffentlicher Dienst, Verbände, Schulen usw.	16
Landwirtschaft	4
insgesamt	100
* Verarbeitendes Gewerbe; Anteil insgesamt 60 %	
Quelle: Clauß 1990, S. 51	
<b>Tabelle 24</b>	<b>Erwerbstätige Meister nach Wirtschaftszweigen (1986)</b>

färbte Prognose gilt mit großer Wahrscheinlichkeit jedoch nicht für den hier vorrangig interessierenden Typus des Meisters im Industriebetrieb, da man annehmen kann, daß insgesamt der Anteil der industriellen Tätigkeiten im Abnehmen begriffen ist.

In gewissen Grenzen mag ein Expansionspielraum vielleicht aufgrund der **Altersstruktur** der Meister bestehen. 1979 war immerhin knapp die Hälfte aller Meister älter als 45 Jahre und 1986 waren dies sogar 54 % (vgl. die Tab. 28 und 29). Diese Entwicklung darf sicher nicht als in die Zukunft verlängerbarer Trend miß-

<b>Erwerbsberuf</b>	<b>Anteil (%)</b>
Gewinner von Naturprodukten (z.B. Landwirte)	4
Hersteller von Grundstoffen *	4
Hersteller von Gebrauchsgütern *	12
Montageberufe (Metall/Elektro) *	20
Montageberufe (Bau/Ausbau) *	14
Personen-, gemeinschaftsbezogene Dienstleistungsberufe (z.B. Friseure)	7
sachbezogene Dienstleistungsberufe	3
Dienstleistungskaufleute	6
Planungs- und Verwaltungsberufe	25
sonstige	4
insgesamt	100
* Anteil dieser Erwerbsberufe: 50 %	
Quelle: Clauß 1990, S. 54	
<b>Tabelle 25</b>	<b>Erwerbsberufe (= Berufe, in denen die Meister tätig sind) - (1986)</b>

<b>Abteilung</b>	<b>Anteil (%)</b>
Fertigung	26
Reparatur	15
Materialwirtschaft, Einkauf	3
Verkauf, Handel	12
Verwaltung	11
Forschung, Entwicklung	2
sonstige	7
keine Abteilung im Betrieb	30
Quelle: Clauß 1990, S. 52	
<b>Tabelle 26</b>	<b>Betriebsabteilungen, in denen Meister tätig sind (Mehrfachnennungen) - (1986)</b>

Tätigkeit	Anzahl (in Tsd.)		Anteil (%)	
	1987	1989	1987	1989
Maschinen einstellen, warten	24	24	20	19
herstellen	21	20	18	16
reparieren	9	12	8	9
Handel treiben	/	/	/	/
Büroarbeiten	5	5	4	4
planen, forschen	8	8	7	6
leiten	30	33	25	26
allgemeine Dienstleistungen	/	/	/	/
sichern	/	/	/	/
ausbilden, informieren	22	27	18	21
insgesamt	124	133	100	100
Quellen: Mikrozensus 1987 und 1989 - wie Tab. 16; eigene Berechnungen				
<b>Tabelle 27</b>	<b>Industrie- und Werkmeister nach der überwiegend ausgeübten Tätigkeit (1987 und 1989)</b>			

Altersgruppe	Anteil
unter 35 Jahre	17
35 bis 54 Jahre	69
55 Jahre und älter	14
insgesamt	100
Quelle: Bau 1982, S. 11	
<b>Tabelle 28</b>	<b>Altersstruktur erwerbstätiger Meister (1979) - in %</b>

verstanden werden, sie weist aber eindringlich darauf hin, daß ein "ordentlicher" Meister - und dies unterscheidet ihn z.B. von Ingenieuren und Technikern, die tendenziell jünger sind (vgl. Tab. 30) - mindestens "Mitte 30" sein muß. Auch das mögliche Expansionsargument "Altersstruktur" bzw. "Überalterung der Meister" sollte daher nur mit großer Vorsicht verwendet werden.



Altersgruppe	Handwerksmeister	Industriemeister	Meister anderer Branchen	Statusmeister	insgesamt
unter 35 Jahre	15	12	14	25	17
35 - 44 Jahre	29	24	30	27	28
45 - 54 Jahre	34	39	32	39	35
55 Jahre und älter	21	25	22	10	19
insgesamt	100	100	100	100	100

Quelle: Clauß 1990, S. 53

**Tabelle 29**      **Altersstruktur erwerbstätiger Meister (1986) - in %**

Altersgruppe	Industrie-Werkmeister	Techniker	Ingenieure	alle Erwerbstätigen
15 - 34 Jahre	19	29	31	44
35 - 44 Jahre	28	28	27	22
45 - 54 Jahre	35	32	29	24
55 Jahre und älter	16	11	13	10
insgesamt (in %)	100	100	100	100
insgesamt (abs. in Tsd.)	133	813	551	27.742

Quellen: Mikrozensus 1989 - wie Tab. 16; eigene Berechnungen

**Tabelle 30**      **Altersstruktur der Industrie- und Werkmeister im Vergleich zu Technikern, Ingenieuren und allen Erwerbstätigen (1989) - Anteile in %**

### 3.1.2 Meister im Angebot

(1) Nachdem - einigermaßen - geklärt ist, wie es sich mit der Erwerbstätigkeit von Meistern verhält und welche - ungefähren - Prognosen ihnen in

dieser Hinsicht für die Zukunft gestellt werden können, ist es nun erforderlich, die Seite des Angebots einer näheren Betrachtung zu unterziehen. Der **Überschuß** und der Vorrat an Meistern muß ja dadurch zustande kommen (bzw. gekommen sein), daß bei - wie gesehen - tendenziell stagnierendem Bedarf, indiziert durch die Zahl der Erwerbstätigen, das Angebot über diese Grenzen wächst (bzw. gewachsen ist) und daher **Absorptionsprobleme** auftreten (bzw. schon aufgetreten sind).

Die Datenlage ist in diesem Punkt erfreulicher als hinsichtlich der Erwerbstätigkeit. Das Statistische Bundesamt stellt hierzu Zahlen zusammen, die Bundesanstalt für Arbeit (BA) registriert die von ihr geförderte Fortbildung (und also auch die unter "Aufstiegsfortbildung" firmierende zum Meister), und natürlich und nicht zuletzt bereiten die zuständigen Kammern entsprechende Datensätze auf.

Generell - im folgenden wird es dann detaillierter - läßt sich auf der Grundlage der vorliegenden Daten feststellen, daß das **Angebot** an Meistern insbesondere seit Mitte der 80er Jahre **gewachsen** ist. Sofern die Entwicklung Wellenbewegungen aufweist, sind diese auf die gewandelten, immer einmal wieder restriktiver gehandhabten Modalitäten der Förderung solcher Fortbildungsmaßnahmen, die dem beruflichen Aufstieg dienen sollen, durch die BA zurückzuführen. Für die weiterbildungswilligen Arbeitskräfte aus der Arbeiterschaft scheint seit einigen Jahren die Fortbildung zum Meister attraktiv wie nie zuvor zu sein (vgl. Scholz 1990; Clauß 1990). Auf die Frage, ob dies mit den glänzenden Berufsaussichten für Meister zusammenhängt oder eher Ausdruck verzweifelter Anstrengungen ehrgeiziger Facharbeiter ist, irgendwie auch am Trend zur Höherqualifizierung zu partizipieren, um nicht beruflich wie sozial "abgehängt" zu werden, wird weiter unten zurückzukommen sein. Sowohl die Zahl der Teilnehmer an Meisterprüfungen als auch die der erfolgreichen Prüfungen ist mittlerweile (Stand: Ende der 80er Jahre) jedenfalls auf bisher nicht gekannte Höhen gestiegen; in besonderer Weise zugelegt haben augenscheinlich die Industriemeister. Im einzelnen:

(2) Zunächst soll auf die Daten des **Statistischen Bundesamtes** eingegangen werden.

(a) Die Zahl der **Teilnehmer an Meisterprüfungen insgesamt** (also Handwerks-, Industrie- und Meister anderer Wirtschaftsbereiche) hat sich von

rd. 40 Tsd. im Jahr 1977 auf 71 Tsd. im Jahr 1990 erhöht, was einem Zuwachs von 84 % entspricht (Tab. 31).

Jahr	Industrie/ Handel	Handwerk	übrige	insgesamt
1977	12	77	11	100
1982	16	74	10	100
1987	17	73	10	100
1990	21	71	8	100

Quellen: Mikrozensus; Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

**Tabelle 31**      Teilnehmer an Meisterprüfungen - Anteile in %

Jene Prüflinge, die an den Prüfungen zum Abschluß der **Industriemeister**-Lehrgänge teilgenommen haben, stellen 1990 immerhin schon 21 % aller Teilnehmer, während 1977 ihr Anteil erst bei 12 % lag; die absolute Zahl der Teilnehmer an diesen Prüfungen zum Industriemeister hat sich im gesamten betrachteten Zeitraum (1977-1990) verdreifacht: von ca. 4.800 auf über 14 Tsd.

Aber auch die traditionsgemäß größte Gruppe der Meister, die der **Handwerksmeister**, hat Zuwächse zu verzeichnen. Waren es 1977 noch 30 Tsd. Personen, die sich einer Prüfung zum Handwerksmeister unterzogen haben, so sind es 1990 schon 51 Tsd. (= + 70 %). Der Anteil der Handwerksmeister an den Teilnehmern der Meisterprüfungen insgesamt ist damit nur geringfügig von 77 % auf 71 % abgesunken.

Die Rubrik "**Meister in der Landwirtschaft, der Hauswirtschaft, der Seeschifffahrt und im öffentlichen Dienst**" hat ebenfalls leicht expandiert: Die Teilnehmerzahlen bei den entsprechenden Prüfungen sind von ca. 4.000 (1977) auf etwa 6.000 (1990) angestiegen; der Zuwachs beträgt mithin auch bald 50 %. Der Anteil dieser Kategorien von Meistern liegt damit in etwa konstant bei um die 10 % aller Teilnehmer.

(b) Nun bestehen allerdings nicht alle Teilnehmer die Prüfung. Als Angebot an ausgebildeten Meistern treten natürlich nur die Erfolgreichen auf. Da aber die Meister-Aspiranten im allgemeinen offenbar sehr strebsam und fleißig sind, ergibt sich bei einer Aufstellung der **bestandenen Meisterprüfungen** ein nur unwesentlich anderes Bild als oben für die Teilnehmer an den Prüfungen (vgl. die Tab. 32, 33 und 34). Tabelle 34 unterstreicht nochmals die Trends: Die Gruppe der Industriemeister legt anteilig zu, die größte Gruppe, die der Handwerksmeister, büßt einige Anteile ein, und der Anteil der übrigen Meister bewegt sich zwischen 9 und 12 %.

Jahr	insgesamt	Industrie und Handel	Handwerk	Landwirtschaft, Hauswirtschaft, Seeschifffahrt, Öffentl. Dienst
1977	31.219	4.032	23.496	3.691
1978	33.164	4.135	24.836	4.193
1979	34.476	4.732	25.348	4.396
1980	36.861	5.154	27.585	4.122
1981	38.928	6.219	28.331	4.378
1982	41.874	7.203	29.788	4.883
1983	41.035	6.979	29.243	4.813
1984	40.842	6.689	29.296	4.957
1985	43.277	6.735	31.149	5.393
1986	46.217	8.635	32.725	4.857
1987	49.124	9.411	34.437	5.276
1988	51.791	10.607	35.832	5.352
1989	55.419	11.933	38.203	5.283
1990	56.114	12.527	38.648	4.939

Quellen: Mikrozensus; Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, versch. Jahrgänge

**Tabelle 32**      **Bestandene Meisterprüfungen**

(c) Bekanntlich sind die verschiedenen Gruppen von Meistern selbst wieder recht **heterogen** zusammengesetzt.

Der berühmte **Industriemeister** der Fachrichtung Metall befindet sich mit dem weniger berühmten der Fachrichtung Papiererzeugung in derselben

Jahr	insgesamt	Industrie/ Handel	Handwerk	übrige
1977	100	100	100	100
1978	106	103	106	114
1979	110	117	108	119
1980	118	128	117	112
1981	125	154	121	119
1982	134	179	127	132
1983	131	173	124	130
1984	131	166	125	134
1985	139	167	133	146
1986	148	214	139	132
1987	157	233	147	143
1988	166	263	153	145
1989	178	296	163	143
1990	180	311	164	134

Quellen: Mikrozensus, Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

**Tabelle 33**      **Bestandene Meisterprüfungen  
(Indexwerte; 1977 = 100)**

Jahr	Industrie/Handel	Handwerk	übrige	insgesamt
1977	13	75	12	100
1982	17	71	12	100
1987	19	70	11	100
1990	22	69	9	100

Quellen: Mikrozensus; Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

**Tabelle 34**      **Bestandene Meisterprüfungen - Anteile in %**

Kategorie; der Polier hat sich ebenso wie der Industriemeister für Buchbinderei einer Prüfung zu unterziehen, die gemäß dem § 46 Abs. 1 BBiG erfolgt. Und neben diesen gibt es noch die sogenannten **Fachmeister**, die ebenso wie die o.g. zur Gruppierung der Meister im Wirtschaftsbereich

Industrie/Handel zählen. Hier nun finden wir so unterschiedliche Figuren wie den Floristmeister, den Sägewerksmeister und den Werkbahnbetriebsmeister.

Auf die lange Liste der **Fachrichtungen im Handwerk**, in denen der Meisterbrief erworben werden kann, muß hier schon aus Platzgründen verzichtet werden; 1990 konnte man nicht weniger als 116 zählen. Die Liste reicht vom Augenoptiker über so traditionelle Handwerke wie den Bäcker, Drucker, Goldschmied und Maurer sowie über relativ moderne wie den Fernmeldemechaniker, Gebäudereiniger oder Hörgeräteakustiker bis schließlich unter dem Buchstaben "Z" zum Zupfinstrumentenmacher.

Unter den "**übrigen**" Meistern trifft man auf jene in der Landwirtschaft (z.B. den Molkereimeister), den Schwimmeister im Öffentlichen Dienst, den Meister in der Hauswirtschaft (wohl eher: die Meisterin) und schließlich in der Seeschifffahrt auf den Schiffsbetriebsmeister.

Die Tabellen 35 und 36 sowie 37 geben einen etwas detaillierteren Einblick in diese heterogene Meister-"Landschaft":

- Läßt man im Wirtschaftsbereich Industrie/Handel die z.T. etwas exotischen Fachmeister einmal beiseite und konzentriert sich bei der Betrachtung auf die **Industriemeister im engeren Sinne**, so stellt sich der Zuwachs dieser Gruppe noch ein Stück weit eindrucksvoller als oben dar: Tabelle 35 zeigt, daß die Prüflinge gemäß § 46 Abs. 1 und § 46 Abs. 2 BBiG sich von ca. 2.900 im Jahr 1977 über rd. 7.800 in 1987 auf 12.800 im Jahr 1990 vermehrt haben.
- Welche Bedeutung den einzelnen **Fachrichtungen** im Bereich der **Industriemeister** zukommt, ist in der Tabelle 36 ausgewiesen. In Front liegen hier traditionell die Industriemeister der Fachrichtung Metall; Elektrotechnik und Chemie folgen auf den Plätzen 2 und 3. Zwar hat sich an dieser Reihenfolge im Vergleich der Jahre 1979 und 1986<sup>8</sup> nichts geändert, die relative Bedeutung der Metallmeister aber ist von 70 % auf nur noch 54 % zurückgegangen, während die Anteile der

---

8 Hier sind einmal die Daten für 1979 und 1986 gegenübergestellt, die den beiden Zeitpunkten der BIBB/IAB-Repräsentativ-Befragungen entsprechen.

Elektrotechnik- und Chemiemeister angestiegen sind. Diese Strukturen und Trends gelten übrigens auch noch 1990.

Jahr	Teilnehmer an Meisterprüfungen	Index (1977 = 100)	bestanden	Index (1977 = 100)
1977	2.924	100	2.541	100
1978	3.546	121	3.110	122
1979	3.837	131	3.556	140
1980	4.526	155	4.024	158
1981	5.482	188	4.944	195
1982	6.687	229	5.960	235
1983	6.288	215	5.629	222
1984	5.905	202	5.306	209
1985	6.169	211	5.355	211
1986	7.809	267	6.997	275
1988	9.613	329	8.542	336
1989	11.871	406	10.429	410
1990	12.798	438	11.166	439

\* Regelung gemäß § 46 Abs. 2 BBiG  
 \*\* Regelung gemäß § 46 Abs. 1 BBiG

Quellen: Mikrozensus; Statistisches Bundesamt, Fachserie 11, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen

**Tabelle 35**      **Nur Industriemeister, geprüfte\* und sonstige\*\***

- Hinsichtlich der Verteilung auf **Fachrichtungen** liegen bei den **Handwerksmeistern** Kraftfahrzeugmechaniker-Meister und Elektroinstallateure an der Spitze - sowohl 1979 als auch 1986. Die Vielzahl der Fachrichtungen im Handwerk bringt es aber offenbar mit sich, daß vergleichbar dominierende Gestalten wie der Metallmeister unter den Industriemeistern hier nicht vorzufinden sind. Der Anteil von etwa 15 % der KFZ-Mechaniker-Meister auf der Spitzenposition nimmt sich gegenüber dem von über 50 % der Metallmeister ausgesprochen kümmerlich aus (vgl. Tab. 37).

Rang	Fachrichtung	Anzahl	Anteil (%)
<b>1979</b>			
1.	Metall	2.487	69,9
2.	Elektrotechnik	467	13,1
3.	Chemie	199	5,6
4.	Gießerei- und Hüttentechnik	86	2,4
5.	Textil	59	1,7
1. - 5.			92,7
Bestandene Prüfungen 1979 insgesamt:		3.556	
<b>1986</b>			
1.	Metall	3.770	53,9
2.	Elektrotechnik	1.124	16,1
3.	Chemie	695	9,9
4.	Druck	461	6,6
5.	Bau/Polier	304	4,3
1. - 5.			90,8
Bestandene Prüfungen insgesamt:		6.997	
Quelle: Mikrozensus - vgl. Tabelle 35			
<b>Tabelle 36</b>	<b>Die fünf quantitativ bedeutendsten Industriemeisterprüfungen</b>		

(3) Die Daten, die im folgenden kurz präsentiert und kommentiert werden sollen, entstammen den **Erhebungen der Bundesanstalt für Arbeit (BA)**; die Tabellen basieren auf den entsprechenden Statistiken zur beruflichen



Rang	Fachrichtung	Anzahl	Anteil (%)
<b>1979</b>			
1.	Kraftfahrzeugmechaniker	3.577	14,1
2.	Elektroinstallateur	2.929	11,6
3.	Friseur	2.264	8,9
4.	Fleischer	1.315	5,2
5.	Tischler	1.073	4,2
1. - 5.			44,0
6.	Gas- und Wasserinstallateur	1.037	4,1
7.	Maschinenbauer (Mühlenbauer)	1.019	4,0
8.	Maler und Lackierer	963	3,8
9.	Maurer	918	3,6
10.	Schlosser	869	3,4
1. - 10.			62,9
Bestandene Prüfungen 1979 insgesamt:		25.348	
<b>1986</b>			
1.	Kraftfahrzeugmechaniker	5.947	15,1
2.	Elektroinstallateur	5.066	12,9
3.	Tischler	2.546	6,5
4.	Gas- und Wasserinstallateur	1.965	5,0
5.	Fleischer	1.739	4,4
1. - 5.			43,9
6.	Maschinenbauer (Mühlenbauer)	1.734	4,4
7.	Maler und Lackierer	1.666	4,2
8.	Schlosser	1.652	4,2
9.	Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	1.358	3,4
10.	Maurer	1.355	3,4
1. - 10.			63,5
Bestandene Prüfungen 1986 insgesamt:		39.368	
Quelle: Mikrozensus - vgl. Tabelle 35			
<b>Tabelle 37</b>	<b>Die zehn quantitativ bedeutendsten Handwerksmeisterprüfungen</b>		

Fortbildung, Umschulung und Einarbeitung. Hier handelt es sich also um Fortbildungsmaßnahmen, die in der einen oder anderen Weise von der BA gefördert werden. Diese Statistik unterscheidet "Eintritte" und "Austritte" und weist bei den letzteren unter dem Titel "Schulungsziel erreicht" zusätzlich die erfolgreichen Austritte aus.

Zum Vergleich, aber nicht nur deshalb, sondern auch, weil diesbezüglich Substitutionspotentiale vermutet werden können, sind hier zusätzlich Angaben über die Kategorie der "Techniker" mit aufgenommen.

Zunächst sei auf die zeitliche Entwicklung der **Eintritte** in Maßnahmen zur beruflichen Fortbildung, d.h. zu einer Fortbildung, die im Regelfall einem beruflichen Aufstieg dienen soll, eingegangen. Die Zahl der Eintritte in Meisterfortbildungen insgesamt fällt von ca. 40 Tsd. im Jahr 1972 langsam, aber doch recht stetig bis auf nur noch knapp über 16 Tsd. im Jahr 1978, steigt dann wieder bis 1981 auf über 32 Tsd. an, um schließlich seit 1986 wieder auf den Stand von Anfang der 70er Jahre, bei über 40 Tsd., anzukommen (vgl. ANBA, versch. Jahrgänge). 1988 zählt man nunmehr fast 50 Tsd., danach fallen die Zahlen wieder auf rd. 45 Tsd. Und auch die Sub-Kategorien - Industrie- und Handwerksmeister - machen beide eine im Prinzip ähnliche Entwicklung durch. Seit Mitte der 80er Jahre werden demnach bislang nicht gekannte Dimensionen der von der BA geförderten Meisterfortbildung erreicht. Fast 50 Tsd. Meister "aller Klassen", d.h. über 10 Tsd. Industriemeister und knapp 40 Tsd. Meister im Handwerk, streben den Meisterbrief an.

Nun gilt aber auch hier: Eintritte in Fortbildungsmaßnahmen der BA führen nicht immer zu einem erfolgreichen Abschluß. Für die präzisere quantitative Erfassung des Angebots an qualifizierten Meistern ist es daher nötig, die Zahl derer zu ermitteln, die ihre Fortbildungsmaßnahme bzw. ihre Meisterprüfung erfolgreich abgeschlossen haben. Es handelt sich dabei um die **Austritte** unter der Rubrik "**Schulungsziel erreicht**".

Wie in der Statistik der Eintritte macht sich auch bei den (erfolgreichen) Austritten der Einfluß der einmal restriktiv gehandhabten, ein anderes Mal eher großzügig praktizierten Regelung zur Förderung der Fortbildung geltend. Haushaltsstrukturgesetz und Novellen zum Arbeitsförderungsgesetz (AFG) haben - und sollten dies auch - eine Umstrukturierung der Ausgaben bewirkt: Unterbringung von Arbeitslosen und Beseitigung von

Arbeitslosigkeit erhielten Priorität vor aktiver Arbeitsmarktpolitik im Sinne der Förderung beruflicher Aufstiegsfortbildung (vgl. Adamy 1986, S. 366 ff.).

Die Zahl von über 4.000 in der Fortbildung erfolgreichen **Industriemeistern** aus den Jahren 1972 bis 1975 wird erst 1982 wieder erreicht: 1972 waren es rd. 4.000, 1978 bis 1980 nur noch ca. 2.500, 1988 schließlich über 6.000 und 1990 etwa 7.800 (vgl. Tab. 38).

Jahr	Austritte	Schulungsziel erreicht	
		abs.*	%
1972	5.233	4.080	88,3
1973	5.182	4.405	85,0
1974	3.969	3.453	87,0
1975	4.989	4.320	86,6
1976	4.486	3.795	84,6
1977	2.127	1.765	83,0
1978	2.730	2.233	81,8
1979	2.973	2.530	85,1
1980	2.804	2.339	83,4
1981	4.424	3.778	85,4
1982	5.356	4.670	87,2
1983	5.030	4.270	84,9
1984	4.535	3.755	82,8
1985	5.250	4.342	82,7
1986	5.562	4.578	82,3
1987	6.394	5.454	85,3
1988	7.111	5.938	83,5
1989	8.914	7.532	84,5
1990	9.165	7.781	84,9

\* errechnet aus den Prozentangaben

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Jahrgänge 1972 bis 1991

**Tabelle 38**      **Austritte aus Maßnahmen zur Aufstiegsfortbildung - Industriemeister/in**

Die Entwicklung bei den Fortbildungen zum Meister im **Handwerk** ist insofern recht eigentümlich, als das 1973 erzielte Maximum von 29 Tsd.

mit Erfolg absolvierter Maßnahmen auch 1988 noch nicht wieder erreicht ist. Nach dem Tiefpunkt 1978 mit weniger als 16 Tsd. Fortbildungsteilnehmern, die ihr Schulungsziel erreicht haben, liegen erst die Werte für 1987 und 1988 wieder bei knapp 29 Tsd.; erst 1989 und 1990 werden dann erstmalig Maximalwerte von über 30 Tsd. bestandenen Prüfungen erreicht (vgl. Tab. 39).

Jahr	Austritte	Schulungsziel erreicht	
		abs.*	%
1972	32.620	28.901	88,6
1973	33.811	29.205	86,4
1974	23.929	20.723	86,6
1975	30.721	27.096	88,2
1976	26.623	23.029	86,5
1977	15.300	12.898	84,3
1978	18.392	15.670	85,2
1979	19.940	17.168	86,1
1980	19.373	16.409	84,7
1981	22.294	18.459	82,8
1982	27.546	23.497	85,3
1983	24.342	21.007	86,3
1984	24.079	20.636	85,7
1985	26.935	22.949	85,2
1986	29.677	25.582	86,2
1987	32.749	28.557	87,2
1988	33.415	28.770	86,1
1989	38.681	33.691	87,1
1990	35.674	31.072	87,1

\* errechnet aus den Prozentangaben

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Jahrgänge 1972 bis 1991

**Tabelle 39**      **Austritte aus Maßnahmen zur Aufstiegsfortbildung -  
Handwerksmeister/in**

Betrachtet man schließlich **alle** Meister, egal welcher Couleur, so läßt sich die folgende Entwicklung der Austritte ("Schulungsziel erreicht") nachzeichnen (vgl. Tab. 40): Ende der 70er Jahre nicht einmal 16 Tsd., Anstieg

dann seit 1980 auf über 20 Tsd., kurzer Einbruch 1984 mit nur 19 Tsd., letztendlich seit 1989 über 40 Tsd.!

Jahr	Anzahl
1977	13.314
1978	15.490
1979	15.861
1980	15.798
1981	20.450
1982	23.680
1983	21.184
1984	18.927
1985	21.605
1986	23.033
1987	38.037
1988	38.965
1989	45.366
1990	42.522

Quellen: ANBA August 1989; Bundesanstalt für Arbeit, Jahrgänge Juli 1990 und Oktober 1991

\* Meister insgesamt (Industrie-, Handwerks-, sonstige Meister)

**Tabelle 40**      **Austritte - Schulungsziel Meister/in\* erreicht**

Der **Vergleich** mit der verwandten Mittelfeld-Gruppe der **Techniker** erhellt darüber hinaus, daß die Einbrüche, z.B. nach 1975 oder Anfang/Mitte der 80er Jahre, bei den Meistern nicht gar so dramatisch ausfallen wie bei den Technikern; vor allem erholen sich die Meister von diesen Rückschlägen wieder viel schneller und nachdrücklicher. Die Fortbildungsaktivitäten zum Techniker, soweit von der BA gefördert, erreichen auch zum Ende der 80er Jahre bei weitem nicht mehr das Niveau vom Anfang oder der Mitte der 70er Jahre (vgl. Tab. 41). Der Anteil der erfolgreichen Austritte ("Schulungsziel erreicht") an allen Austritten der hier verglichenen Kategorien von Fortbildungsmaßnahmen liegt bei den Meistern zudem durchgängig höher als bei den Technikern.

Jahr	Austritte	Schulungsziel erreicht	
		abs.*	%
1972	26.881	20.725	77,1
1973	30.396	22.560	74,2
1974	18.034	13.399	74,3
1975	25.294	19.755	78,1
1976	24.065	18.313	76,1
1977	14.601	12.294	84,2
1978	6.690	5.004	74,8
1979	6.102	4.674	76,6
1980	5.349	4.113	76,9
1981	8.251	6.568	79,6
1982	11.621	9.367	80,6
1983	11.900	9.901	83,2
1984	9.104	7.329	80,5
1985	8.467	6.740	79,6
1986	7.556	5.999	79,4
1987	8.578	7.214	84,1
1988	9.756	8.068	82,7
1989	12.084	9.848	81,5
1990	12.819	10.627	82,9

\* errechnet aus den Prozentangaben

Quelle: Bundesanstalt für Arbeit, Jahrgänge 1972 bis 1991

**Tabelle 41**      **Zum Vergleich: Austritte aus Maßnahmen zur Aufstiegsfortbildung - Techniker/in**

In Tabelle 42 ist eine **Phaseneinteilung** für den Zeitraum 1972-1990 vorgenommen worden, die den Vorzug hat, daß in den Durchschnittswerten die Trends deutlicher zum Ausdruck kommen. Einer ersten "Hochphase" (1972-1975) folgen zwei Phasen mit rückläufiger oder "schlingernder" Tendenz (1976-1979 und 1980-1983); die "Expansionsphase" liegt dann in den Jahren 1984-1990. Die Durchschnittswerte für die jeweiligen Zeiträume unterstreichen die These von der Erholung der Meister und vom tendenziellen Niedergang des Technikers.

Angefügt sei in diesem Kontext ferner die Information, daß die Gruppe derer, die vor dem Eintritt in eine Fortbildungsmaßnahme arbeitslos gemeldet waren,

bei den Technikern im Durchschnitt der 80er Jahre einen Anteil von 12 %, bei den Industriemeistern aber nur 2 % ausmacht (Handwerksmeister: durchschnittlich 1980-1988: 7 %). Dies alles weist auf eine gewisse - relative - Stabilität der Meister bzw. der entsprechenden Fortbildungsaktivitäten hin. Natürlich fragt sich in diesem Zusammenhang, ob nicht ein Teil der Gesundung des Meisters auf Kosten und zu Lasten des Technikers erfolgt. (Dazu unten im Kontext der Ergebnisse aus betrieblichen Fallstudien mehr.)

Phase		Industrie- meister	Handwerks- meister	Techniker
erste "Hochphase"	1972 - 75	4.065	26.481	19.110
"Niedergangsphase"	1976 - 79	2.581	17.191	10.071
"labile Phase"	1980 - 83	3.764	19.843	7.487
"Expansionsphase"	1984 - 90	5.626	27.322	7.975
Quelle: Tabellen 38, 39, 41				
<b>Tabelle 42</b>	<b>Austritte (Schulungsziel erreicht) - Durchschnitte in verschiedenen Phasen</b>			

**Resümierend:** Stärker als in den Daten des Mikrozensus zur zeitlichen Entwicklung machen sich bei denen der Bundesanstalt für Arbeit die Fördermodalitäten geltend: Die Zahlenreihen sowohl der Eintritte als auch der (erfolgreichen) Austritte aus den Fortbildungsmaßnahmen unterliegen z.T. extremen Schwankungen. Die Steuerungskapazität der Bundesanstalt für Arbeit wird hier mit Händen greifbar. Der **Trend** seit ungefähr Mitte der 80er Jahre heißt aber auch hier: deutliche **Expansion der Meisterfortbildung**.

### 3.1.3 Stagnierende Nachfrage und wachsendes Angebot: Zunehmend unterwertiger Einsatz von Meistern?

(1) In der Überschrift zu diesem Kapitel 3 war eine negative Wirkungskette postuliert worden: Als Folge von Überproduktion und Vorratsbildung bei Meistern müsse damit gerechnet werden, daß es zu einem unterwertigen Einsatz kommt. Indizien dafür findet man einmal auf der Ebene globaler Daten aus Repräsentativerhebungen, wovon im folgenden zunächst

die Rede sein soll, zum anderen in Ergebnissen einer telefonischen Befragung (3.2) und schließlich im Material der Betriebsfallstudien, worüber unter 3.3 berichtet werden wird.

Um unterwertigen Einsatz kann es sich handeln, wenn Meister als (Fach-) Arbeiter beschäftigt sind. Indikator dafür kann die Stellung im Beruf als "Arbeiter" sein. Ohne Zweifel ist dieser Indikator unscharf, zumal es bis in die 70er Jahre hinein z.T. durchaus noch üblich war, Meister auf Meisterstellen nicht zu Angestellten zu machen und manchen Vorarbeiter eigentlich Meisterfunktionen erfüllen zu lassen. Unterwertiger Einsatz findet vermutlich auch dann statt, wenn Meister ausführende Tätigkeiten von einfachen Angestellten (oder auch Beamten) ausüben, ihr beruflicher Status zwar gehoben erscheint, ihr Einsatzgebiet sich aber eigentlich als "unter ihrer Würde" herausstellt.

(2) Um näheren Aufschluß über einen möglichen unterwertigen Einsatz zu erhalten, sollen zunächst und vor allem die **Ergebnisse der beiden BIBB/IAB-Repräsentativ-Befragungen von 1979 und 1986** betrachtet werden. Die Tabellen 43 bis 48 zeigen die Verteilung der Meister nach der Stellung im Beruf 1979 und 1986.

**1979** standen knapp 18 % aller abhängig erwerbstätigen Meister - also: Handwerks-, Industrie- und Statusmeister - im Arbeiterverhältnis, unter denen sich allerdings, und zwar insbesondere bei den Statusmeistern, eine ganze Reihe von Vorarbeitern befand. Die Zahl der möglicherweise ebenfalls unterwertig eingesetzten Meister im Angestellten- oder Beamtenverhältnis (= ausführende Angestellte, Beamte im einfachen Dienst) fiel mit ca. 2 % bei den Handwerksmeistern kaum ins Gewicht (vgl. Tab. 43). Die Tabelle 44 zeigt in zusammengefaßter Form und ohne Berücksichtigung einerseits der Gruppe der "mithelfenden Familienangehörigen" und andererseits derer, die keine Antwort gegeben haben, die Verteilung auf Arbeiter, Meister/Poliere und Angestellte/Beamte. In beiden Tabellen sind die selbständigen Meister nicht berücksichtigt. Einen Gesamtüberblick, einschließlich der Selbständigen, gibt die Tabelle 45.

**1986** waren 6 % aller Meister als "Arbeiter" registriert - sofern man die Selbständigen mitzählt (vgl. Tab. 46). Ohne Berücksichtigung dieser Gruppierung der Erwerbstätigen betrug der Anteil der Arbeiter 9 % (vgl. Tab. 47). Die Zahl der Statusmeister, die als Facharbeiter oder Vorarbeiter tä-



derzeitige berufliche Stellung	Handwerksmeister	Industriemeister	Statusmeister (in Tsd.)	insgesamt
<b>Arbeiter</b>	13	8	26	17,5
- an-, ungelernte Arbeiter	(2)	-	(3)	
- Facharbeiter	8	8	(3)	
- Vorarbeiter	(3)	-	20	
<b>Meister, Polier</b>	50	72	66	59,5
<b>Angestellte, Beamte</b>	35	20	5	21,0
- ausführende Angestellte, Beamte im einfachen Dienst	(2)	-	-	
- qualifizierte Angestellte, Beamte im mittleren, gehobenen Dienst	15	(10)	(3)	
- leitende Angestellte, Beamte im höheren Dienst	18	(10)	(2)	
mithelfende Familienangehörige	(2)	-	-	1,0
ohne Angaben	-	-	(3)	1,0
insgesamt (%)	100	100	100	100
insgesamt (in Tsd.; hochgerechnet)	479	115	446	1.040
Quelle: Bau 1982, S. 13				
<b>Tabelle 43</b>	<b>Abhängig erwerbstätige Meister nach der derzeitigen Stellung im Beruf (1979) - in %; insges. in Tsd.</b>			

tig waren, lag bei nur 2 %; wie erinnerlich, waren demgegenüber 1979 noch 20 % der Statusmeister Vorarbeiter. Ziemlich eindeutig unterwertig eingesetzt waren jene 5 % der Industriemeister, die als Angelernte tätig

waren. Hinzu kamen die insgesamt 3 % der Meister, die unter die Rubrik "einfache Angestellte oder Beamte" fallen.

Stellung im Beruf	Handwerksmeister	Industriemeister	Statusmeister	insgesamt
Arbeiter	13	8	27	18
Meister, Polier	51	72	68	61
Angestellte, Beamte	36	20	5	21
insgesamt	100	100	100	100

Quellen: Bau 1982; eigene Berechnungen

**Tabelle 44**     **Berufliche Stellung von Meistern (1979 - ohne Selbständige, mithelfende Familienangehörige) - in %**

Art der Erwerbstätigkeit	Handwerksmeister	Industriemeister	Statusmeister	insgesamt
selbständig	323 (40)	22 (15)	10 (2)	355 (25)
abhängig	479 (59)	115 (81)	446 (98)	1.040 (74)
keine Antwort	11 (1)	5 (4)	-	16 (1)
insgesamt	813 (100)	142 (100)	456 (100)	1.411 (100)

Quelle: Bau 1982, S. 11

**Tabelle 45**     **Meister nach Art der Erwerbstätigkeit (1979) - in Tsd. (%)**

Risikert man einmal den Vergleich zwischen 1979 und 1986, so kann man zunächst konstatieren, daß der Anteil der als "Arbeiter" eingestuften Meister abgesunken ist (von knapp 18 % auf rd. 9 %), der Anteil einfacher Angestellter und Beamter im einfachen Dienst sich demgegenüber leicht

Stellung im Beruf	Handwerksmeister	Industriemeister	Meister anderer Branchen	Statusmeister	insgesamt
<b>Arbeiter</b>	5	18	5	2	6
darunter:					
- Angelernte	-	5	1	-	1
- Facharbeiter, Vorarbeiter	5	13	4	2	5
<b>Meister</b>	16	38	14	93	39
<b>Angestellte, Beamte</b>	10	43	47	6	22
darunter:					
- einfache Angestellte	1	2	10	1	3
- qualifizierte Angestellte	3	12	21	2	8
- leitende Angestellte	6	29	16	3	11
Selbständige	68	1	32	-	33
insgesamt	100	100	100	100	100
Quelle: Clauß 1990					
<b>Tabelle 46</b>	<b>Berufliche Stellung von Meistern (1986) - in %</b>				

erhöht hat (von 1 % auf 5 %). Daß der Anteil der als Arbeiter beschäftigten Meister zurückgegangen ist, hat offensichtlich damit zu tun, daß die sogenannten Statusmeister 1986 im Regelfall in den ordentlichen Meister rang erhoben worden sind. Sieht man nämlich einmal von dieser Gruppe der Statusmeister ab, so ergibt sich für die "Nicht-Statusmeister" sogar ein leicht steigender Anteil: von 12 % auf 14 % (vgl. Tab. 48). Es kommt hinzu, daß die mit ausführenden Tätigkeiten befaßten und als "einfache" Angestellte oder Beamte kategorisierten Meister ebenfalls leicht zugelegt haben. Die beim ersten Blick ins Auge fallende Abnahme des Anteils ver-

Stellung im Beruf	Handwerksmeister	Industriemeister	Meister anderer Branchen	Statusmeister	insgesamt
<b>Arbeiter</b>	16	18	8	2	9
darunter: - Angelehrte	-	5	1	-	1
<b>Meister</b>	52	38	21	92	59
<b>Angestellte, Beamte</b>	32	44	71	6	32
darunter: - einfache Angestellte, Beamte	3	2	15	1	5
<b>insgesamt</b>	100	100	100	100	100
Quellen: Clauß 1990; eigene Berechnungen					
<b>Tabelle 47</b>	<b>Berufliche Stellung von Meistern (1986 - ohne Selbständige) - in %</b>				

mutlich unterwertig eingesetzter Meister scheint daher vor allem auf den Effekt der Aufwertung der Statusmeister zurückführbar zu sein, während bei den ausgebildeten Industrie- und Handwerksmeistern ein Trend zur Zunahme eines tendenziell unterwertigen Einsatzes zu verzeichnen ist (vgl. Tab. 48).

(3) Abschließend sei kurz noch auf die Angaben zu den Industrie- und Werkmeistern, wie sie im **Mikrozensus** erhoben werden, eingegangen. Es sei zunächst daran erinnert, daß hier bei weitem nicht alle erwerbstätigen Meister, nicht einmal alle Industriemeister, erfaßt sind. Der Anteil der als Arbeiter beschäftigten Meister ist von 18 % im Jahre 1985 auf 20 % in 1987 bzw. 1989 leicht gestiegen. Ein Fünftel - also eine ganz ähnliche Größenordnung wie oben für das Jahr 1986 festgestellt - der hier erfaßten Industrie- und Werkmeister befindet sich Mitte/Ende der 80er Jahre nicht im Angestellten- oder Beamtenverhältnis (vgl. Tab. 49).

1979				
Stellung im Beruf	Handwerks- meister	Industrie- meister	ins- gesamt	
Arbeiter	13	8	12	
Meister	51	72	55	
Angestellte/Beamte	36	20	33	
darunter:				
- einfache Angestellte, Beamte	6	-	2	
insgesamt	100	100	100	
1986				
Stellung im Beruf	Hand- werks-	Industrie- meister	andere Meister	ins- gesamt
Arbeiter	16	18	8	14
Meister	52	38	21	36
Angestellte/Beamte	32	44	71	50
darunter:				
- einfache Angestellte, Beamte	4	2	15	7
insgesamt	100	100	100	100
Quellen: Bau 1982; Clauß 1990				
<b>Tabelle 48</b>	<b>Meister (ohne Statusmeister) nach der Stellung im Beruf (1979 und 1986) - in %</b>			

Jahr	Selbstständige	Beamte	Ange-stellte	Arbeiter	ins-gesamt
1985	/	9 (8)	86 (74)	21 (18)	116 (100)
1987	/	9 (8)	88 (72)	24 (20)	123 (100)
1989	/	7 (5)	96 (74)	26 (20)	129 (100)

Quelle: Mikrozensus; wie Tabelle 16

**Tabelle 49**      **Erwerbstätige Industrie- und Werkmeister nach der Stellung im Beruf - in Tsd. ( %)**

(4) Auch wenn man in der Frage des unterwertigen Einsatzes mit gewissen Unschärfen und Ungewißheiten leben muß, so läßt sich **zusammenfassend** doch mit einiger Plausibilität sagen, daß die globalen (Massen-)Daten gewisse Hinweise auf solche Tendenzen enthalten. Es spricht manches dafür, daß Meister zunehmend auf Arbeitsplätzen zu finden sind, die unterhalb ihrer Qualifikation und ihrer Statusansprüche liegen. Der Mikrozensus für 1989 weist im übrigen einen Anteil von 14 % an Industrie- und Werkmeistern (Kennziffer 629) aus, deren Stellung im Betrieb mit "Angelernter Arbeiter" oder "Facharbeiter" angegeben ist; stellt man darüber hinaus in Rechnung, daß wahrscheinlich auch ein Teil der als "Sachbearbeiter/Vorarbeiter" eingestuften Industrie- und Werkmeister (insgesamt 19 %) ebenfalls unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt ist, so verstärkt sich dieser Eindruck weiter. Man muß schließlich auch sehen, daß hier für die Analyse und Interpretation immer Bestandsdaten verwendet wurden, daß es also unter den jüngeren, erst in den letzten Jahren eingestellten und ausgebildeten Meistern noch weit mehr als das oben geschätzte Fünftel unterwertig Eingesetzter geben kann.

### 3.2 Meister-Vorrat und betriebliche Förderung von Fortbildungsaktivitäten - Ergebnisse aus einer telefonischen Betriebsbefragung

(1) Im Rahmen des Forschungsprojekts "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" wurde zum Zwecke der Feld- und Problemerschließung eine telefonische Betriebsbefragung durchgeführt. Sie sollte u.a. dem Ziel dienen, einen Überblick über Personalpolitiken sowohl innovativer als auch traditioneller Art im Bereich mittlerer technisch-gewerblicher Qualifikationen zu erlangen. Einbezogen waren je 30 Betriebe der Chemischen und der Elektrotechnischen Industrie sowie 40 Betriebe des Maschinenbaus mit i.d.R. mindestens 1.000 Beschäftigten, so daß in insgesamt 100 Großbetrieben die Personal- oder Ausbildungsleiter telefonisch interviewt wurden.

(2) Neben einer Reihe von Informationen über neue Praktiken und Ziele der Personalpolitik im Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals (z.B. die Ausbildung von Berufsakademie-Ingenieuren) sind bei dieser Gelegenheit auch einige interessante und hier berichtenswerte Aspekte zur Situation der Meister in diesen Betrieben zur Sprache gekommen:

(a) Bei der Rekrutierung unterer und mittlerer Führungskräfte - und daher auch bei der der Meister - wird in den allermeisten Fällen auf den eigenen Mitarbeiterstamm zurückgegriffen. Die Beschaffung von mittlerem Personal erfolgt in hohem Maße über den internen Arbeitsmarkt. Als Grundlage und Reservoir dafür spielt die berufliche Erstausbildung zum Facharbeiter im Betrieb offenbar eine herausragende Rolle. Die **Dominanz des internen Arbeitsmarktes** ist charakteristisch für die Rekrutierung von Meistern in Großbetrieben der drei genannten Branchen.

(b) Sehr häufig wurde im Zusammenhang mit der Frage nach der Rekrutierung von Meistern auf die generell gestiegenen Qualifikationsanforderungen verwiesen und auf die Notwendigkeit, ja Unabdingbarkeit von systematischer Weiter- bzw. Fortbildung. Mit Bezug auf Meister und Techniker wurde dabei auf eine **Tendenz zur Formalisierung** von Aufstiegen in mittlere Positionen, zu ihrer expliziten Bindung an entsprechende Fortbildungen hingewiesen. Bei der Besetzung von Meisterpositionen wurde im allgemeinen der Meisterbrief gefordert. ("Ohne Meisterbrief ist schnell Schluß". "Ohne Meisterausbildung geht nichts mehr.")

(c) Das schlagendste und in gewisser Weise auch überraschendste, weil in der vorfindlichen Massivität nicht erwartete Ergebnis der telefonischen Erhebung ist zweifelsohne, daß insgesamt nur einige wenige Betriebe irgendwie geartete Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Meistern thematisierten, viele jedoch über einen **Vorrat** an Meistern verfügen.

(3) Die Tabelle 50 zeigt, daß in mindestens einem guten Drittel aller in die Befragung einbezogenen Betriebe ein solcher **Vorrat an Meisterqualifikationen** besteht.

<b>Branche</b>	<b>mit Vorrat</b>	<b>ohne Vorrat</b>	<b>keine Antwort</b>
Elektroindustrie	10	6	14
Maschinenbau	11	12	17
Chemische Industrie	16	12	3
<b>insgesamt</b>	<b>37</b>	<b>30</b>	<b>34</b>
Quelle: Drexel, Fischer 1989, S. 66			
<b>Tabelle 50</b>	<b>Betriebe mit Meister-Vorrat</b>		

Die Übersicht dokumentiert eine Auswahl typischer Statements hierzu. Diese ausgewählten, gleichwohl typischen Aussagen sind zusammenfassenden Überschriften zugeordnet, die die jeweiligen Akzentsetzungen der Gesprächspartner herausstellen.

Einige der befragten Personal- und Ausbildungsleiter halten das Reservoir an Meistern für ein eher neues, vor allem in den letzten Jahren aufgetretenes Phänomen, während andere wie selbstverständlich, ja fast schon gesetzmäßig davon auszugehen scheinen, daß ein gewisser Vorrat - einfach durch die private Initiative der Arbeitskräfte - ohnehin beständig produziert wird. Nun macht es aber natürlich einen beträchtlichen Unterschied, ob dieses durch Eigenaktivitäten weiterbildungswilliger Mitarbeiter zustandegekommene Reservoir auf naturwüchsige Weise in etwa dem be-



Übersicht	Aussagen zum Meistervorrat
	<p><b>(a) Zur Zeit gibt es genug</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Heute machen viele den Meister." (M 27)</li> <li>- "Viele haben bereits eine Meisterausbildung auf eigene Initiative gemacht." (M 11)</li> <li>- "Im Augenblick gesättigt. Haben doch viele gemacht." (E 20)</li> </ul> <p><b>(b) Es gibt immer/in der Regel genug</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "In der Regel gibt es genug, die den Meister machen." (E 9)</li> <li>- Es gibt "keine spezielle Förderung." Denn: "Es gibt immer wieder Facharbeiter, die den Meister machen." (M 38)</li> </ul> <p><b>(c) Es gibt immer eine Reserve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Alle zwei bis drei Jahre macht einer die Meisterprüfung ... z.Zt. stehen zwei bis drei in Reserve." (M 41)</li> <li>- Es gab einen "Bildungsboom. Daher genug Reservoir." (CH 30)</li> <li>- Viele befinden sich "aber auch in Wartestellung". (CH 24)</li> <li>- "In der Regel machen genügend Mitarbeiter die Meisterausbildung nebenher an Abendschulen. So hat man genügend Reservoir für interne Rekrutierung." (M 34)</li> </ul> <p><b>(d) Es gibt mehr Meister als Positionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Gibt Meister ohne Position. Z.Zt. kein Bedarf." (E 23)</li> <li>- "Die private Initiative zur Meister-Fortbildung hat sich in letzter Zeit verstärkt. Diese Meister bleiben "oft ohne Meisterposition". (E 19)</li> <li>- "Im Chemiebereich gibt es viele Meister ohne Meisterposition." (CH 8)</li> <li>- "Wir haben mehr Meister als Positionen." (CH 13)</li> </ul> <p><b>(e) Viele Meister arbeiten als Facharbeiter oder Vorarbeiter</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Viele machen den Meister ... daher gibt es unter den Facharbeitern und Vorarbeitern viele Überqualifizierte." (E 29)</li> <li>- "Viele machen das. Daher gibt es heute im Betrieb nur noch Vorarbeiter mit Meisterbrief." (E 14)</li> <li>- Es besteht "ein Reservoir von Facharbeitern mit Meisterprüfung." (M 32)</li> <li>- "Leider entscheiden sich doch viele zum Meister, obwohl es hier weniger Chancen gibt, und arbeiten dann als Facharbeiter mit Meisterbrief." (CH 18)</li> <li>- "Es gibt viele Vorarbeiter mit Meisterbrief." (CH 1)</li> </ul> <p><b>(f) Förderung auf Halde</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die (z.T. auch finanzielle) Förderung der Meister erfolgt "für die Schublade". (E 17)</li> <li>- "Wird gefördert, auch wenn nicht unmittelbar einsetzbar. Höhere Qualifikation ist immer wichtig." (CH 19)</li> <li>- Die Förderung erfolgt z.T. "im Hinblick auf bestimmte Positionen, z.T. aber eher auf Halde". (CH 27)</li> <li>- "Teils gezielt für bestimmte Stellen, aber auch für die Reserve." (M 4)</li> </ul> <p><b>(g) Die Förderung wird zurückgeschraubt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Es gibt viele Vorarbeiter mit Meisterbrief ... Das soll aber nicht forciert werden." (CH 1)</li> <li>- "Förderung wird z.Zt. zurückgeschraubt. Kein Bedarf." (M 3)</li> </ul>
	M = Maschinenbau, CH = Chemie, E = Elektroindustrie
	Quelle: Notizen aus der telefonischen Befragung

trieblichen Bedarf entspricht oder ob sich langsam ein "Lager" aufbaut, also vergleichsweise viele ausgebildete Meister ohne entsprechende Position bleiben. In diesen letztgenannten Fällen, wenn Meister für ihre aktuelle Tätigkeit als Facharbeiter oder auch als Vorarbeiter offensichtlich **überqualifiziert** sind, muß mit **betrieblichen Problemen** gerechnet werden: So entsteht angesichts der verstopften Aufstiegskanäle das Risiko von Unzufriedenheit und Demotivation, oder qualifizierte Meister verlassen den Betrieb. Manche der befragten betrieblichen Experten sind auf solche Risiken oder Probleme offenbar noch nicht gestoßen; in diesen Betrieben fördert man weiterhin die Qualifizierung zum Meister, "für die Schublade", wie es heißt - mit dem Argument: "Qualifikation ist immer wichtig".

Förderung	ja	nein	insgesamt
mit Vorrat	22	13	35
ohne Vorrat	24	4	28
insgesamt	46	17	63

Quelle: Drexel, Fischer 1989, S. 67

<b>Tabelle 51</b>	<b>Betriebe mit Meister-Vorrat und Förderung der Meister-Fortbildung</b>
-------------------	--

Die Tabelle 51 bestätigt, daß sogar eine Mehrheit der Betriebe, die schon über einen Meister-Vorrat verfügen, die Fortbildungsaktivitäten der Meister-Aspiranten ungebrochen weiterhin unterstützt. Andere Betriebe sind vorsichtig geworden: Die Förderung wird angesichts der vorhandenen Qualifikationspolster zurückgefahren und man strebt z.B. auch nicht dauerhaft die Besetzung von Vorarbeiter-Stellen mit ausgebildeten Meistern an. ("Es gibt viele Vorarbeiter mit Meisterbrief ... Das soll aber nicht forciert werden.") Während man sich in einem Teil der Betriebe - vielleicht in etwas naiver Weise - über den entstehenden (bzw. entstandenen) Qualifikationsvorrats freut, läßt sich in anderen durchaus von einer **gezielten Strategie**, von einer neuen personalpolitischen Linie sprechen: In den für

das Projekt "Neue Wege ins Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals in Deutschland und Frankreich" durchgeführten betrieblichen Fallstudien ist denn auch eine solche strategische Komponente hervorgetreten. Weil die Weiterbildungsbereitschaft erhalten und "angekurbelt" werden soll, werden für die ausgebildeten Meister andere Einsatzbereiche, z.B. in den technischen Büros, gesucht - und gefunden. In dieser Situation macht es dann auch Sinn und wird verständlich, die Meisterfortbildung anzuregen, die Arbeitskräfte zu motivieren und die private Initiative zur Weiterqualifizierung zu unterstützen.

### **3.3 Meister-Vorrat: Betriebliche Fallbeispiele und Lösungsansätze**

Im folgenden wird die Situation der Meister in sechs Betrieben skizziert, die im Rahmen der empirischen Arbeit zum Forschungsprojekt "Neue Wege ins Mittelfeld des gewerblich-technischen Personals in Deutschland und Frankreich" näher untersucht worden sind (vgl. Drexel 1993, S. 205-225). Dabei zeigt sich, daß in zwei Betrieben von einem Meister-Vorrat nicht gesprochen werden kann, daß in vier Betrieben ein Meister-Vorrat besteht und in dreien dieser Überhang zum Problem geworden ist, für das man personalpolitische Lösungen sucht.

#### **3.3.1 Zur Situation der Meister in sechs Untersuchungsbetrieben - Ein Überblick**

##### **3.3.1.1 Allgemeines**

(1) Bevor die einzelbetrieblichen Umgehensweisen mit einem ggf. vorhandenen Vorrat an Meistern näher behandelt werden, soll zunächst die Situation der Meister in den sechs Untersuchungsbetrieben dargestellt werden. Dies geschieht mit Blick auf einige für die hier interessierende Fragestellung bedeutsame Dimensionen. Es handelt sich dabei um

- die quantitative und qualitative Relevanz der Meister im jeweiligen Betrieb;

- die Beschaffungsmödi, also um die Frage, ob Meister in der Regel intern oder extern rekrutiert werden;
- den Grad der Akzentuierung von formaler Qualifikation in der Personalpolitik, also um die Frage, ob die Besetzung von Meisterstellen ausschließlich mit ausgebildeten Meistern erfolgt oder ob Meister schlichtweg betrieblich ernannt werden;
- das ggf. vorfindliche Ausmaß unterwertigen Einsatzes von Meistern
- und schließlich um Ansätze zur Substitution von Meistern durch Höherqualifizierte (z.B. Ingenieure).

Mit Hilfe dieses Überblicks über die Situation der Meister in den Untersuchungsbetrieben soll vor allem versucht werden zu klären, welche Gründe das Vorhandensein oder das Nichtvorhandensein eines solchen Meister-Vorrats hat.

(2) Die Tabelle 52 weist aus, daß der Anteil der Meister an den Beschäftigten in den sechs Untersuchungsbetrieben bei durchschnittlich ca. 2,5 % liegt; der maximale Wert dürfte etwa 3 % betragen. (Die Angabe 3,9 % für den Betrieb M 1 bezieht sich ja nur auf den Bereich der Fertigung.) Dabei schwanken die Werte selbst innerhalb einzelner Betriebe, je nachdem um welche Produktionsstätten es sich handelt. Im Betrieb T 2 z.B. beläuft sich der Anteil der Meister an den Beschäftigten im Werk A auf 1,2 %, im Werk B auf 2,2 %, die Relation Meister-Arbeiter auf 1 : 38 im Werk A und 1 : 28 im Werk B. Beim Betrieb C 3 handelt es sich eher um einen Produktionsbetrieb, während C 2 zugleich den Hauptstandort des Unternehmens darstellt, an dem auch allerlei Verwaltungsfunktionen konzentriert sind, so daß der Meister-Anteil im Betrieb C 3 höher ausfällt. Im stärker "taylorisierten" Produktionsbereich des Betriebs T 1 (Elektrotechnik) stellen die Meister 5 %, im kleine Serien oder Einzelstücke fertigenden Maschinenbaubetrieb M 1 nur 3,9 % der gesamten Belegschaft.

Für die Relation Meister-Arbeiter ist darüber hinaus von Bedeutung, wieviele Vorarbeiter-Stellen existieren und wieviele dieser Positionen mit qualifizierten Meistern besetzt sind. Durchschnittlich kommen auf einen Meister 26 Arbeiter. Aber dieser Durchschnittswert verdeckt, daß man

z.B. in den Maschinenbaubetrieben z.T. auf sehr kleine Arbeitsgruppen stößt, wo eine Meisterei nur aus insgesamt sechs Personen besteht.

Betrieb	Anteil an den Beschäftigten (in %)	Relation: Meister-Arbeiter
T 1 - 1978 - 1987	2,8* 1,8*	1:24 1:28
T 2 - 1984 - 1988	1,6 1,3	1:33 1:30
C 2 - 1987	2,2	1:29
C 3 - 1977 - 1988	3,1 2,9	1:24 1:22
M 1** - 1987	3,9	1:21
M 2 - 1987	2,2	1:28
* nur tarifliche Mitarbeiter ** nur Fertigungsbereich		
<b>Tabelle 52</b>	<b>Zur Bedeutung der Meister in sechs Untersuchungsbetrieben</b>	

Sofern Daten zur zeitlichen Entwicklung vorliegen, die auch Angaben zu den Meistern einschließen (was nur in drei Betrieben der Fall ist), zeichnet sich ein Trend zur Reduktion des relativen Anteils der Meister an den Beschäftigten ab, am deutlichsten in den beiden Betrieben der Telekommunikationsindustrie. Die absolute Zahl der Meister ist in diesen Betrieben

sogar um fast die Hälfte im jeweils betrachteten Zeitraum gesunken. Im Chemiebetrieb C 3 stellt sich der Abstieg der Meister mit einem Minus von 7 % demgegenüber weitaus weniger drastisch dar.

Ob es generell einen Trend zu verkleinerten Meisterbereichen - und damit einen Trend zu tendenziell steigendem Bedarf an Meistern - gibt, läßt sich mit den dargestellten Beispielen nicht erhärten; die qualitativen Aussagen der betrieblichen Experten tendieren zwar in diese Richtung, die Entwicklung scheint jedoch von Funktionsbereich zu Funktionsbereich recht unterschiedlich zu sein.

Nun zu den Betrieben im einzelnen.

### **3.3.1.2 Die Betriebe im einzelnen**

(1) **Betrieb T 1:** An anderer Stelle, im Zusammenhang mit der Frage nach einer möglichen Verdrängung der Meister durch Ingenieure, ist schon etwas ausführlicher auf die Situation der Meister im Betrieb T 1 eingegangen worden (vgl. Punkt 2.2.1). Obwohl das Unternehmen T 1 aus einer Fülle über die Bundesrepublik verstreuter Niederlassungen und Produktionsstandorte zusammengesetzt ist, soll hier - aufgrund der Datenlage - nur vom Tarifbezirk A die Rede sein, dem für den Betrieb T 1 wichtigsten, in dem auch - in einer Großstadt - die Zentrale angesiedelt ist.

Bei insgesamt leicht abnehmender Beschäftigtenzahl hat sich zwar der Anteil der Angestellten von einem guten Drittel 1978 auf fast zwei Drittel im Jahr 1987 erhöht, wovon insbesondere die Gruppe der Technischen Angestellten profitiert hat, nicht aber die der Meister. Denn der Anteil der Meister an allen Technischen Angestellten ist in diesem Zeitraum von 13 % auf nur noch 5 % abgesackt. Für die Meister bedeutet dies eine Reduktion von rd. 130 auf knapp 70 im Vergleich der Jahre 1978 und 1987.

Insbesondere im Bereich der Fertigung sind die Meister traditionell aus den eigenen Reihen hervorgegangen, und auch heute noch gilt Betriebsverbundenheit für die Meister-Ebene als zentral. Mit dem Argument "der Stallgeruch ist notwendig" werden daher z.B. Führungs-Seminare für die Meister ausschließlich von unternehmenseigenen Trainern oder Vorgesetzten durchgeführt.

Bis noch vor ca. zehn Jahren wurden die Meister z.T. nur ernannt ("Haus-Meister", sagt man in T 1), während heute die für Personalpolitik Verantwortlichen bestrebt sind, sogar die Hierarchieebene darunter, also die der Vorarbeiter, mit ausgebildeten Meistern zu besetzen. Diese Bestrebungen werden zwar als solche thematisiert, sind bislang aber nur in Ansätzen realisiert und stecken im großen und ganzen noch in den Kinderschuhen.

Obwohl im Betrieb T 1 recht häufig zu hören war, Führungskräfte müßten keineswegs die besseren Fachleute sein, legt man im Meisterbereich auf technisch-fachliche Kenntnisse größten Wert; Durchsetzungsfähigkeit und respekt einflößendes Führungsverhalten sieht man demgegenüber eher als eine Funktion der Höhe der formalen Qualifikation an. Schon deshalb müßten Meister auch im Besitz des Meisterbriefs sein. Manche Experten scheinen auch zu glauben, Arbeitsleistung und Folgebereitschaft hingen vor allem davon ab, daß die disziplinarischen Vorgesetzten Ingenieure sind.

Es scheint, daß ein Vorrat an Meistern hier nicht besteht, jedenfalls nicht als betriebliches Problem.

(2) **Betrieb T 2:** Wie T 1 befindet sich auch die Zentrale des Betriebs T 2 in einem großstädtischen Ballungsraum. Im Zuge einer strategischen Neuorientierung hat der Betrieb T 2 in den letzten Jahren insbesondere seine fertigungsintensiven Geschäftsbereiche abgestoßen und damit eine Entwicklung eingeleitet, die für die Meister die dramatische Konsequenz implizierte, daß sich ihre Zahl in nur knapp fünf Jahren von ca. 500 auf rd. 300 vermindert hat. Der Anteil der Meister am gesamten technischen Personal ist von 4,8 % (1984) auf 2,5 % (1988) abgesunken. Diese Entwicklung verläuft zwar parallel zum Personalabbau bei den Arbeitern, aber gegensätzlich zu der im Bereich der Technischen Angestellten, vor allem der der Ingenieure.

Wie auch die anderen Angehörigen des technisch-gewerblichen Mittelfelds werden die Meister in aller Regel aus dem Pool der schon im Betrieb Beschäftigten rekrutiert.

In den 50er und 60er Jahren war es üblich, Meister schlichtweg zu ernennen und so langjährig erfahrene (Fach-)Arbeiter zu unteren Führungskräften zu machen. Dies geschah vor allem, weil entsprechend formal qualifi-

ziertes Personal auf dem externen Arbeitsmarkt nicht zu rekrutieren war, z.T. aber auch, um die Verbundenheit mit dem Betrieb zu honorieren und die Loyalität langjähriger Mitarbeiter zu gratifizieren. Indes: Trotz des in den letzten Jahren forciert erfolgten Personalabbaus trifft man im Betrieb T 2 noch auf eine stattliche Anzahl ernannter Meister. Im Werk B z.B. sind dies nicht weniger als mehr als die Hälfte: nämlich 46 von 90. Ende der 80er Jahre sind die Aufstiegschancen für "einfache" Facharbeiter generell recht deutlich gemindert. Das traditionell praktizierte und auch aktuell durchaus noch in Kraft befindliche Muster des Bewährungsaufstiegs hat seine Grenzen, und die Grenzmarkierungen verlaufen im allgemeinen entlang der Stufen formaler Qualifikationen. So werden denn auch Meister-Stellen immer mehr mit ausgebildeten Meistern besetzt. Die ernannten Meister, so heißt es, das sind die "Oldtimer".

Dennoch erscheint die Situation der Meister im Betrieb T 2 insgesamt als einigermaßen stabil; jedenfalls halten sich Phänomene wie Überfluß und unterwertiger Einsatz in Grenzen. Als personalpolitisches Problem, dem man sich irgendwie zu widmen hätte, ist der Meister-Vorrat von den betrieblichen Experten jedenfalls nicht angesprochen worden. In den beiden unteren Tarifgruppen für Meister (M 1 und M 2), die nur ungefähr den Lohngruppen hochqualifizierter Facharbeiter entsprechen, befinden sich allerdings rd. 20 % der Meister - was aber auch mit dem - noch jugendlichen - Alter dieser Meister zu tun haben soll. Dafür ist ein Drittel in die beiden oberen Tarifgruppen eingruppiert, wo das Gehalt ungefähr dem der (jüngeren) Ingenieure gleichkommt; einige wenige Meister sind sogar in die Gruppe der AT-Angestellten emporgestiegen.

(3) **Betrieb M 1:** Im Bereich der Fertigung, wo mehrheitlich qualifiziertes Fachpersonal tätig ist, sind 3,9 % der Beschäftigten Meister. Während der Betrieb Anfang der 80er Jahre insbesondere Produktionspersonal abgebaut hat, gilt die Beschäftigungssituation Ende der 80er Jahre als stabilisiert. Die damalige Personalreduktion hat nicht nur - allerdings vor allem - zu einer Verminderung des Anteils weniger Qualifizierter, Ungelernter und Hilfsarbeiter geführt, sondern auch einige jüngere Meister veranlaßt, den Betrieb zu verlassen, weil sie für sich keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr sahen.

Die Meisterpositionen im Betrieb M 1 werden fast ausnahmslos intern besetzt, worauf man - wie es heißt - "ein bißchen stolz" ist und was auch in



Zukunft so bleiben soll. So sind beispielsweise alle 12 Ausbildungsmeister aus der eigenen Facharbeiterschaft hervorgegangen.

Schon seit längerer Zeit wird personalpolitisch die Linie der Formalisierung verfolgt: Wer Meister werden will, d.h. in eine Meisterposition einrücken will, muß den Meisterbrief vorweisen. Bis etwa Mitte der 60er Jahre war es hingegen noch möglich, zum Meister, (Betriebs-)Techniker oder (Betriebs-)Ingenieur ernannt zu werden. Die wenigen noch verbliebenen ernannten Meister werden als Relikte aus diesen vergangenen Zeiten betrachtet. Heute kann nur noch Meister werden, wer die entsprechende Fortbildung erfolgreich absolviert hat. Zwar stößt man im Betrieb auf sogenannte "Montage-Meister", hochqualifizierte Facharbeiter, die Anlagen und Maschinen im Außendienst installieren, aber über keinen Meisterbrief verfügen. Augenzwinkernd wird dieses Phänomen mit dem Hinweis erläutert, die Kunden würden erwarten, daß man ihnen mindestens einen "Meister" zum Aufbau der Anlagen bereitstellt.

Als Aufstiegsanreiz spielt die Meisterposition im Betrieb M 1 eine zentrale Rolle, ist sie doch die einzige letztlich verbliebene (Arbeiter-)Bastion, die noch nicht von Ingenieuren erobert worden ist. Fertigungsplanung, Arbeitsvorbereitung etc., d.h. all jene Funktionsbereiche, in denen qualifizierte Facharbeiter früher zu Technischen Angestellten aufsteigen konnten, haben sich zu Domänen für Ingenieure gewandelt. Die einzige und zugleich höchste Aufstiegsposition, die für Arbeiter noch vorgesehen ist, bleibt somit die des Meisters. In personalpolitischer Perspektive darf man allerdings zwei Punkte in diesem Zusammenhang nicht unerwähnt lassen: Erstens finden sich im Betrieb M 1 überdurchschnittlich viele gut bezahlte und inhaltlich anspruchsvolle Arbeitsplätze für Facharbeiter, und zweitens ist in keiner Weise daran gedacht, Meisterstellen etwa mit Ingenieuren zu besetzen.<sup>9</sup> Man erwartet vom modernen Meister allerdings, daß er "nicht

---

9 Eine mögliche Aushöhlung der Meisterposition könnte die kürzlich in drei Fällen neu installierte Position des Betriebsassistenten bedeuten: Jüngere, frisch von der Fachhochschule eingekaufte Ingenieure erhalten als Einstiegsarbeitsplätze die Stelle eines Betriebsassistenten, womit eine neue, bislang im Betrieb unbekannte Ebene zwischen Meister und Betriebsleiter eingezogen wird. Perspektivisch könnte der Meister als rechte Hand des Betriebsleiters dann eines Tages ausgedient haben und in dieser Funktion durch den Jung-Ingenieur substituiert werden.

bloß der bessere Fachmann" ist, sondern vor allem Führungskompetenz besitzt.

Der Betrieb M 1 fördert die Fortbildung zum Meister durch zeitliche Freistellung und finanzielle Zuschüsse und hat sogar eigens für diese Förderung ein förmliches Verfahren etabliert: Die Förderung kann vom Meister-Aspiranten beantragt werden, die Förderungswürdigkeit wird dann vom zuständigen Abteilungsleiter und von der Personalabteilung beurteilt. "Notwendig" - "wünschenswert" - "weder notwendig noch wünschenswert": so lauten die Kategorien für die Bewertung dieses Ansinnens. Etwa 80 %, so die Schätzung der betrieblichen Experten, der Anträge bzw. Anfragen werden positiv (= notwendig oder wünschenswert) begutachtet.

Zum Teil auch durch diese Weiterbildungs-Politik befördert, zählt man heute im Betrieb M 1 eine ansehnliche Zahl von ausgebildeten Meistern. Ganz genau weiß man es nicht (oder will es gar nicht wissen), wieviele Meister ohne - wenn man so sagen kann - "adäquate" Arbeitsplätze geblieben sind. Man stößt im Betrieb M 1 jedenfalls auf eine recht differenzierte Situation:

Das Durchschnittsalter der Meister liegt mit 48 Jahren sehr hoch; nur in der Ausbildungsabteilung trifft man auf zwei Meister, die jünger als 30 Jahre sind. 40 % der Meister sind in die Tarifgruppe M 4 einrangierte und dürfen sich "Werkmeister" nennen, obwohl - so meinen manche Experten - ihr Arbeitsplatz nicht diesen Ansprüchen genügt. Der Aufstieg zum Werkmeister gilt vielmehr als Konzession an die verdienten Älteren. Dieser - wenn man es so sieht - "Überbewertung" steht bei den jungen Meistern ein eher unterwertiger Einsatz gegenüber. Grob geschätzt, seien ca. 10 % der Facharbeiter auf Arbeiterplätzen ausgebildete Meister, Meister in Wartstellung gewissermaßen. Ein Teil der qualifizierten Meister findet sich auf Vorarbeiter-Plätzen wieder, manche davon als Gewerbliche (wenn auch in den beiden höchsten Lohngruppen), manche als sogenannte Gruppenmeister im Angestelltenverhältnis und in Tarifgruppe M 2, andere wiederum schon in der Tarifgruppe M 3. Für einen Teil der Vorarbeiter-Positionen wird - um die Sache noch unübersichtlicher zu machen - der Meisterbrief als obligatorisch angesehen (z.B. im Bereich der CNC-Maschinenbedienung), für andere nicht.

Insgesamt wird diese, durchaus mit dem Begriff "Meister-Vorrat" beschreibbare Situation von den betrieblichen Experten nicht als Stau oder als Blockade interpretiert, obwohl Wartezeiten auf eine Gruppenmeisterstelle von bis zu vier Jahren (in Ausnahmefällen zehn Jahre) keine Seltenheit sind. Der Meister-Vorrat existiert demnach wohl, aber er hat noch nicht die Brisanz eines betrieblichen Problems erlangt, auf das personalpolitisch reagiert werden muß.

(4) **Betrieb M 2:** Der in einer ländlichen Region angesiedelte Betrieb M 2 verfügt über insgesamt 80 Meisterstellen, womit der Meister-Anteil an den Beschäftigten bei etwa 3,5 % liegt.

Traditionellerweise werden die Meister intern rekrutiert und an dieser Praxis soll auch weiterhin festgehalten werden. Die bessere Akzeptanz bei den unterstellten Arbeitern gilt dafür als das ausschlaggebende Argument.

Im Betrieb unterscheidet man zwei Typen von Meistern: die **Gruppenmeister** und die **Meister**. Sowohl Gruppenmeister als auch Meister sind in aller Regel Meister mit einer öffentlich anerkannten, abgeschlossenen Meisterfortbildung. Der Unterschied zwischen diesen beiden Typen von Meistern besteht vor allem in der Regelung der disziplinarischen Zuständigkeiten: Während nämlich die Gruppenmeister Vorgesetzte der Arbeiter sind, sind die Meister die Vorgesetzten der Gruppenmeister, nicht aber die unmittelbaren Vorgesetzten der Arbeiter. Das heißt, die Meister tragen unmittelbare Personalverantwortung nur für die Gruppenmeister, haben aber kein unmittelbares Durchgriffs- oder Zugriffsrecht auf deren Arbeiter. Insofern sind die Gruppenmeister auch nicht einfach wie Vorarbeiter in anderen Betrieben einzuordnen, sondern wir haben es hier vielmehr mit einer besonderen und durchaus außergewöhnlich zu nennenden organisatorischen Struktur zu tun. Denn Vorarbeiter haben im allgemeinen ja nicht die alleinige Führungsverantwortung für die ihnen unterstellten Arbeitskräfte. Zwei Begründungen werden im Betrieb für die Veränderungen der organisatorischen Struktur angeführt: erstens eine Reduzierung der Führungsebenen und dadurch zweitens eine Verbesserung des Informationsflusses. Man muß dazu wissen, daß man früher im Betrieb drei Führungsebenen - Gruppenführer, Vorarbeiter und Meister - kannte. Einem Gruppenmeister unterstehen etwa fünf bis 20 Arbeiter, wobei die Arbeitsgruppen in den Produktionsbereichen mit Hochtechnologie kleiner sind als in der Montage. Dem Meister wiederum unterstehen vier bis fünf Gruppen-

meister; ein Meisterbereich umfaßt insofern zwischen 30 und 80 Arbeitskräften. Diese eigentümliche Regelung der Zuständigkeiten existiert seit Mitte der 80er Jahre und hat sich nach Auffassung der betrieblichen Experten bewährt.

Um im Betrieb M 2 Meister zu werden, muß man einige Hürden überwinden. Es ist durchaus nicht damit getan, eine Meisterfortbildung zu absolvieren und den Meisterbrief zu erwerben - das gilt ohnehin als selbstverständlich -, sondern es bedarf zusätzlich einer förmlichen betriebsinternen Bewährung. Seit Mitte der 80er Jahre besteht die erste Hürde in einem Assessment-Center. Vor allem unter den Gesichtspunkten "Führungspotential" sowie "Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit" werden hier Nachwuchskräfte für Meisterpositionen ausgewählt. Voraussetzung für die Bewerbung, an einem solchen Assessment-Center teilnehmen zu dürfen, ist der Meisterbrief. Vorausgesetzt, der potentielle Nachwuchsmeister durchläuft diese Prozedur mit Erfolg, nimmt er an einem zwölfmonatigen Jungmeister-Traineeprogramm teil. Zeigt er sich auch hier anständig, so winkt die reale Chance, alsbald auf eine Gruppenmeister-Stelle zu gelangen. Dieses Traineeprogramm für junge Meister, das seit Beginn der 80er Jahre existiert, umfaßt den Einsatz auf verschiedenen einschlägigen Arbeitsplätzen im Betrieb sowie verschiedene Weiterbildungskurse. Günstigstenfalls - so die Einschätzung im Betrieb - könne man im Alter von 30 Jahren Gruppenmeister werden und in die entsprechende Tarifgruppe (M 2 oder M 3) gelangen. Die Position des Gruppenmeisters stellt die erste Aufstiegsposition für ausgebildete Meister und zugleich eine notwendige Durchgangsstation zum Meister dar.

Zwar gibt es auch im Betrieb M 2 Restbestände ernannter Meister, aber selbst diese - zumeist älteren - mußten im Zuge der personalpolitischen Neuorientierung ca. 300 Std. Weiterbildung durchstehen. Diese 300 Std. Weiterbildung ohne Abschluß mit einer Meisterprüfung werden als "Übergangslösung" angesehen und als besondere Konzession an die langjährigen und bewährten Meister, denen man den kompletten Meisterkurs nun doch nicht mehr zumuten mochte. An die gute, alte Zeit gemahnen ebenfalls vier bis fünf Meister in Positionen, die heute üblicherweise mit Ingenieuren besetzt würden.

Daß solche aufwendigen Selektionsprozesse erforderlich sind und durchgesetzt werden können, verweist schon recht eindringlich auf den **Tatbe-**

**stand eines Überflusses an ausgebildeten Meistern.** Der Ersatzbedarf an Meistern beläuft sich auf vier bis fünf p.a., an den Traineeprogrammen beteiligen sich im Durchschnitt etwa sechs bis acht und anlässlich des letzten Assessment-Centers wurden aus 24 Teilnehmern sieben auserkoren. Man hat sich daher im Betrieb M 2 zur Absorption dieses Überschusses etwas Besonderes einfallen lassen: die **Fachlaufbahn für Spezialisten** ohne Führungsverantwortung, eine demnächst anlaufende Maßnahme, die auch auf Facharbeiter, Ingenieure und Kaufleute Anwendung finden soll. Dazu unten (3.3.4) mehr.

(5) **Betrieb C 2:** Im Betrieb C 2, angesiedelt in einer ausgesprochen ländlichen Umgebung, sind rd. 150 Meister tätig, was einen Anteil von 2,2 % an allen Beschäftigten ausmacht. Die Stellung der Meister, ihr betrieblicher Status und ihr Ansehen gelten als hoch. Unterfüttert ist diese starke Position durch einen breiten Stamm von Vorarbeitern, die zusammen mit den Meistern rd. 6 % der insgesamt Beschäftigten stellen.

Im allgemeinen kann man im Betrieb C 2 nur in eine Meisterposition einrücken, wenn man zuvor einige Jahre als Vorarbeiter oder mindestens Partieführer praktiziert hat. Ein Mindestalter von 30 und etwa fünf bis sieben Jahre praktische Berufserfahrung werden als quasi obligatorisch für einen Meister-Kandidaten angesehen. Wenn es auch mit Schwierigkeiten verbunden sein mag und Begründungszwänge heraufbeschwört, so ist es doch prinzipiell im Betrieb C 2 noch immer möglich, als Angelernter mit langer Berufspraxis eine Meisterstelle zu erklimmen - insbesondere in der chemischen Produktion. Die Personalpolitik bevorzugt zwar ausgebildete Meister, aber über die gewachsenen Ansprüche älterer und verdienter Mitarbeiter mag man sich auch nicht einfach hinwegsetzen.

Der Anteil der Vorarbeiter, die nur als Angelernte geführt werden, liegt immerhin noch bei rd. 20 %, und die restlichen Vorarbeiter sind eben bestenfalls auch "nur" solche mit einschlägiger Facharbeiter-Qualifikation. Dennoch heißt es, die Ernennung von Meistern sei schon seit geraumer Zeit "nicht mehr üblich" - und für die technischen Abteilungen, die Instandhaltungs- und Reparaturbereiche, also für Metall- und Elektromeister, trifft dies wohl auch zu. Insbesondere in diesen letztgenannten Abteilungen hat der große Andrang zu den Meister-Fortbildungskursen mittlerweile zu einem **nicht unbeträchtlichen Vorrat** geführt. **Einsatz in**

**der Arbeitsvorbereitung** heißt vor allem die Lösungsformel für dieses Problem, worüber weiter unten noch zu sprechen sein wird (3.3.3).

(6) **Betrieb C 3:** Im Betrieb C 3, ebenfalls in einer ländlichen Region angesiedelt, arbeiten 1988 knapp 130 Meister und ca. 170 Vorarbeiter. Sowohl die Anzahl der Meister als auch die der Vorarbeiter hat sich gegenüber der Situation von vor ca. zehn Jahren leicht vermindert. Der Rückgang bei den Meistern beträgt 7 %, der bei den Vorarbeitern 11 %; die relative quantitative Relevanz der Meister und Vorarbeiter hat sich in dem zurückliegenden Zehnjahreszeitraum von 8 % auf 7 % Anteil an allen Beschäftigten leicht vermindert.

Wie im Betrieb C 2 haben die Meister, insbesondere die Tagschicht-Meister - "Betriebsmeister" heißen sie im Firmenjargon -, eine außerordentlich starke Stellung. Sie sind es z.B., die auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung in Absprache mit den Betriebsleitern darüber entscheiden, welche Produkte auf welcher Anlage hergestellt werden. Die Meister gelten nicht nur als "Seele der Produktion", sondern auch als "Seele der betrieblichen Stimmung", womit ihre hohe Bedeutung für das Betriebsklima, für Leistungsbereitschaft und Arbeitsmotivation gekennzeichnet ist.

Die Beschaffung der Meister erfolgt intern. Das Prinzip, aus der vorhandenen Belegschaft zu rekrutieren, soll auch künftig beibehalten werden. Zum Teil wird die Fortbildung zum Meister vom Betrieb bzw. vom Vorgesetzten angeregt, zum Teil erfolgt sie auf eigene Initiative der Arbeitskräfte. Sie wird in praktisch allen Fällen, auch wenn von höherer Stelle die Kandidaten gar nicht für besonders geeignet gehalten werden, durch zeitliche Freistellung gefördert. Die Verantwortlichen im Betrieb C 3 präferieren übrigens ganz eindeutig die nebenberufliche, am Abend und am Wochenende stattfindende Fortbildung wegen ihres Charakters als Bewährungsprobe und Belastungstest.

Die Politik der Fortbildungsförderung hat offensichtlich dazu beigetragen, daß schon seit einigen Jahren im Betrieb C 3 ein **Vorrat an Meistern** besteht, ein Vorrat an Chemiemeistern ebenso wie an Metall- und Elektromeistern. (Auf den Fall des Betriebs C 3 lohnt es sich daher, unten näher einzugehen.)

Ein Meister hat im Betrieb C 3 mindestens 30 Jahre alt zu sein bzw. über bis zu zehn Jahren Berufserfahrung zu verfügen. Anders als im Betrieb T 1 spricht man im Betrieb C 3 von einer Profilverschiebung beim Meister, die wegführe vom Bild des besseren Fachmanns hin zum "überlegenen Organisator".

Ernannte Meister soll es dem Vernehmen nach zwar noch einige wenige geben, aber alle Experten sind sich darüber einig, daß es sich dabei um "Überbleibsel aus vergangener Zeit" handelt. Das Prinzip, nur noch ausgebildete Meister auf Meisterstellen zu setzen, gilt als seit ca. zehn Jahren durchgesetzt. Vor 20 Jahren etwa, als eine entsprechende Grundsatzentscheidung auf höchster Ebene getroffen wurde, hatte dieses Prinzip in entscheidender Weise mit der Implementation eines neuen Arbeitertypus, dem Chemiefacharbeiter, zu tun. Die explizite Bindung einer Beförderung zum Meister an die Meisterfortbildung (= Formalisierung) war damals ein wichtiger Hebel zur Durchsetzung des Prinzips "formale Qualifikation" im Arbeiterbereich. Der Implementationsprozeß der Chemiefacharbeiter-Ausbildung hat seinen Ausgang genommen bei den Chemiemeistern. Die personalpolitisch Verantwortlichen nahmen an, der Widerstand der Angelernten, zu denen ja auch die unteren Führungskräfte gehörten, gegen die Facharbeiter-Ausbildung sei leichter zu überwinden, wenn die Meister selbst schon eine Ausbildung (bzw. Fortbildung) durchlaufen hätten und damit gegen die Konkurrenz der jungen Facharbeiter abgesichert wären.

Aber die Formalisierung des Zugangs zu Meisterpositionen ist nicht allein implementationsstrategisch begründet und motiviert. Die immens gestiegene Bedeutung von Sicherheits- und Umweltschutzauflagen hat dazu ebenso beigetragen wie die Notwendigkeit, die fachliche Autorität insbesondere der Chemiemeister zu stärken.

(7) **Zusammenfassend:** Von einem Vorrat an Meistern im Sinne eines zugleich betrieblichen Problems sowie von Lösungsformen dieses Problems läßt sich mit einiger Berechtigung vor allem in den beiden Chemiebetrieben (C 2 und C 3) und im Maschinenbaubetrieb M 2 sprechen. Ansätze und ziemlich eindeutige Indizien für eine solche Vorratsbildung findet man auch im Maschinenbaubetrieb M 1, jedoch scheint sich diese Entwicklung hier noch nicht zu einem personalpolitischen Problem, das der Bearbeitung bedürfte, ausgeweitet zu haben. Man stößt daher hier (noch) nicht auf alternative Verwendungsweisen oder veränderte Karrieremuster für

Meister. In den beiden Industriebetrieben der Telekommunikation (T 1 und T 2) stehen augenscheinlich Probleme des Personalabbaus in den Produktionsbereichen derart im Vordergrund, daß über die vergleichsweise harmlosen Risiken eines ggf. vorhandenen Aufstiegsstaus bei Meistern nicht nachgedacht werden muß. Vielleicht aber gibt es wirklich keinen solchen Vorrat, einfach deshalb nicht, weil die Reduzierung des Produktionspersonals dieses Problem entschärft oder beseitigt hat.

Zwei **Gründe** scheinen es darüber hinaus vor allem zu sein, die diese Differenzen zwischen den Betrieben mit und ohne Meister-Vorrat begründen:

- Die beiden Chemiebetriebe liegen ebenso wie die beiden des Maschinenbaus in **ländlichen bzw. kleinstädtischen Regionen** und zeichnen sich durch **relative Stabilität der Beschäftigung** (das gilt allerdings mehr für die Chemiebetriebe) sowie durch **lange Betriebszugehörigkeit ihrer Belegschaften** aus. Beides trifft auf die Telekommunikationsbetriebe nicht zu: Sie sind in großstädtischen Ballungsräumen ansässig, wo Arbeitsmarktalternativen zur Verfügung stehen, und sie sind insbesondere in den Produktionsbereichen durch Personalreduktion charakterisiert.
- Sowohl für die beiden Betriebe der Chemischen Industrie als auch vor allem für den Maschinenbaubetrieb M 2 gilt, daß die **Belegschaften**, insbesondere die der Produktionsabteilungen, **formal nicht sonderlich hoch qualifiziert** sind; mehrheitlich handelt es sich um angelernte Arbeitskräfte. Hier nun erscheint es den Verantwortlichen besonders wichtig, die Qualifizierungsbereitschaft und -motivation nicht zuletzt auch durch Förderangebote wachzuhalten und immer wieder "anzukurbeln". Die **aktive Förderung von (Weiter-)Bildungsanstrengungen**, verbunden mit einer **Strategie der Formalisierung**, also einer Bindung des Zugangs zu herausgehobenen Positionen an zertifizierte Qualifikationen, hat sicherlich dazu beigetragen, daß im Meisterbereich Qualifikationsüberschüsse entstanden sind. Es ist aber zu betonen, daß diese Förderungspolitik gleichwohl rational und adäquat, für die Bedürfnisse des Betriebs angemessen, erscheint. Das Risiko einer tendenziell flächendeckenden, auf alle Ebenen zielenden Qualifizierungsstrategie liegt eben darin, daß eine genaue, quantitative Steuerung der Bildungsbemühungen der Arbeitskräfte nicht oder nur begrenzt möglich ist. Eine allzu selektive Förderungspolitik würde wo-



möglich noch größere Risiken heraufbeschwören. Mindestens in den Betrieben der Chemischen Industrie, die ja Betriebe ohne Facharbeiter-Tradition sind, muß weiterhin versucht werden, insbesondere die Produktionsabteilungen qualifikatorisch "aufzupäppeln". In Maschinenbaubetrieben, die generell eher über eine solche Facharbeiter-Tradition verfügen, haben sich über die Jahre offensichtlich auch eher Selbstregulierungsmechanismen entwickeln können (vgl. den Betrieb M 1; z.T. auch die Ergebnisse der telefonischen Betriebsbefragung, s. Übersicht, S. 380). Auch bezogen auf diesen zweiten Aspekt kann man sagen, daß die Dinge in den beiden Betrieben der Nachrichtentechnischen Industrie und - mit gewissen Einschränkungen - auch im Maschinenbaubetrieb M 1 anders liegen.

Interpretiert man Überlegungen und Konzepte, Experimente oder auch schon etablierte personalpolitische **Strategien einer alternativen Verwendung** von ausgebildeten Meistern als **Indikatoren für** aufgebrochene oder sichtbar gewordene **Problemzonen**, so liegt es nahe, im folgenden vor allem näher auf die Betriebe C 2, C 3 und M 2 einzugehen. Denn es sind diese Betriebe, die in systematischer Form den Einsatz von Meistern als Vorarbeiter (bzw. Gruppenmeister oder Schichtmeister) betreiben (M 2, C 3), regelmäßig Meister quasi als Techniker, vorzugsweise in der Arbeitsvorbereitung, einsetzen (C 2, C 3), und die schließlich neue Karrierewege in Gestalt von Spezialisten- oder Fachmeisterpositionen etabliert haben bzw. dabei sind, solche Positionen zu schaffen (M 2, C 3).

### 3.3.2 Einsatz von Meistern als Vorarbeiter

(1) Ein bestehender Überschuß an Meistern kann zum betrieblichen Problem werden, wenn bei den Arbeitskräften der Eindruck entsteht, ihre Weiterbildungsanstrengungen würden kaum oder gar nicht honoriert. Unterqualifizierter Einsatz führt zu Frustration, ggf. zu Demotivation in der Arbeit oder veranlaßt gut ausgebildete Arbeitskräfte u.U. sogar dazu, den Betrieb zu verlassen. Allein schon um ein Klima der Leistungs- und Qualifizierungsbereitschaft zu erhalten, erscheint es daher aus betrieblicher Perspektive erforderlich, Aufstiegsanreize beizubehalten, also auch reelle Chancen zur Verbesserung des betrieblichen und sozialen Status zu offerieren. Dazu können Karrieresysteme, wie sie in den hier untersuchten Großbetrieben selbstverständlicher Bestandteil der betrieblichen Organi-

sation und Personalpolitik sind, ausgebaut und differenziert werden; Aufstiege können an Weiterbildung geknüpft werden oder an spezifische, formalisierte betriebsinterne Selektionsprozesse o.ä.

Eine Form, in der dem Überfluß an Meistern betrieblicherseits offensiv begegnet werden kann, besteht im Einsatz von ausgebildeten Meistern auf Vorarbeiter-Positionen. Im günstigsten Fall kann die Schneidung der Aufgabenbereiche von Vorarbeitern und Meistern (bzw. unteren Führungskräften o.ä.) so angelegt werden, daß mit einiger Berechtigung von systematischer und die Qualifikation konservierender Vorratshaltung gesprochen werden kann. Dies ist etwa der Fall, wenn Vorarbeitern weitgehend meisterähnliche Aufgabenbereiche zugeordnet werden, wenn also die Abwertung des Meisters zum Vorarbeiter zugleich eine Aufwertung der Vorarbeiter-Position darstellt. Im Betrieb M 2, wo es nur noch einerseits "Gruppenmeister" und andererseits "Meister" gibt und die ersteren die eigentlichen Vorgesetzten der Arbeiter sind, findet man diesen Fall.

Neben dieser Variante der **gleichzeitigen Ab- und Aufwertung durch partielle Neuschneidung der Funktionsbereiche** im Feld unterer Führungstätigkeit stößt man aber auch auf jene, bei der die "Mobilitätskette" für Meister einfach verlängert wird. In diesem letztgenannten Fall stellt die Vorarbeiter-Position die erste Sprosse der Karriereleiter für Meister und eine **notwendige Durchgangsstation** zur "richtigen" Meisterstelle dar. Wir finden hier den "Vorarbeiter-Meister" (Schlottmann u.a., S. 157) im eminenten Sinn; die Vorarbeiter-Position wird schlichtweg umdefiniert in eine, für deren angemessene Ausfüllung nunmehr eben eine abgeschlossene Fortbildung zum Meister gefordert ist.

Um die Besetzung von Vorarbeiter-Stellen mit ausgebildeten Meistern gegenüber den betroffenen Arbeitskräften durchzusetzen und sie ihnen akzeptabel erscheinen zu lassen, bedarf es der wirklichen und/oder ideologischen Aufwertung des Vorarbeiters - sei es durch Namensänderung (Gruppen- oder Schicht**meister**), sei es durch eine finanzielle Sondervergütung für Arbeitskräfte mit Meisterbrief oder sei es durch partielle Kompetenzverlagerungen o.ä. Es bedarf darüber hinaus wohl auch der kalkulierbaren Aussicht, vielleicht eines fernen Tages doch noch in eine "richtige" Meisterstelle aufrücken zu können. Die Formalisierung des Zugangs zur Vorarbeiter-Position, also die Bindung an bestimmte formale Qualifikationen, hier an den Meisterbrief, wirkt dabei selbst schon in gewisser

Weise als Aufwertung - ohne daß sich an der Funktion oder der Eingruppierung viel geändert haben muß. Diese - man kann vielleicht sagen - "einfache" Formalisierung des Zugangs zur Vorarbeiter-Stelle impliziert allerdings zwei möglicherweise bedeutungsschwere Risiken:

- Die Meister mögen den Verdacht vielleicht doch nicht ganz loswerden, daß sie als Vorarbeiter unterhalb ihrer berechtigten Ansprüche und Erwartungen eingesetzt werden und mit weniger "abgespeist" werden, als ihnen legitimerweise zusteht. Hieraus entspringt also möglicherweise ein Quell der Unzufriedenheit.
- Da den nicht formal qualifizierten Arbeitskräften, z.B. den für die chemische Produktion typischen langjährig Angelehrten, also den mit viel beruflicher Erfahrung ausgestatteten und betriebstreuen Arbeitskräften, damit zugleich Aufstiegsmöglichkeiten bzw. Chancen zur Verbesserung ihrer Situation im Betrieb abgeschnitten und entzogen werden, steht zu erwarten, daß von dieser Seite mit Unmut, wenn nicht mit Widerstand geantwortet wird.

In einer Situation allerdings, die durch ein Überangebot an weniger qualifizierten oder unqualifizierten Arbeitskräften einerseits und trendmäßige Höherqualifizierung insbesondere der jüngeren Erwerbspersonen andererseits gekennzeichnet ist, scheinen diese Risiken gemindert zu sein.

(2) Es soll nun noch zur **Illustration** und Vertiefung der Thematik ein genauerer Blick auf die einzelnen Betriebe und ihre personalpolitischen Umgangsweisen mit Meistern als Vorarbeiter geworfen werden.

(a) Im **Betrieb T 1**, einem Unternehmen der Nachrichtentechnik, strebt man in jüngerer Zeit an, die Vorarbeiter-Stellen mehr und mehr mit ausgebildeten Meistern zu besetzen. Dieser Einsatz bedeutet zugleich Schichtarbeit; die entsprechenden Stellen werden daher auch als "Schichtführer"-Positionen ausgewiesen.

(b) Im Maschinenbau-**Betrieb M 1** wird schon eine ganze Reihe von Vorarbeiter-Stellen von qualifizierten Meistern eingenommen. Manche Experten sprechen sogar davon, daß die Vorarbeiter im Betrieb sich "überwiegend" im Besitz eines Meisterbriefs befänden. Genauer läßt sich allerdings nicht sagen. Die entsprechenden Arbeitskräfte

sind z.T. als Gewerbliche, z.T. als Meister eingestuft, d.h., sie befinden sich zu einem Teil noch in den oberen Lohngruppen, zu einem anderen Teil schon in den Gehaltstarifgruppen für - "kleine" - Meister (Tarifgruppe M 2).

In diesen beiden Betrieben (T 1 und M 1) findet man also durchaus Meister auf Vorarbeiter-Positionen, aber diese Zuordnung hat sich noch nicht zu einer betrieblichen bzw. personalpolitischen Strategie verfestigt und ist noch nicht als Regel etabliert. Ausdrücklich heißt es demzufolge beispielsweise im Betrieb M 1, daß das Meister-Zertifikat keine Bedingung für die Besetzung einer Vorarbeiter-Position darstelle.

(c) Ganz anders verhält es sich in dieser Beziehung im **Betrieb M 2**, dem anderen Untersuchungsbetrieb im Maschinenbau. Auf Meisterstellen, und das heißt hier: auf Gruppenmeister- und Meisterstellen, gelangen nur noch ausgebildete Meister. Voraussetzung für das Auf-rücken in eine Meisterposition ist - wie erwähnt (vgl. dazu unter 3.3.1.2) - die erfolgreiche Teilnahme am ein Jahr dauernden betriebs-internen Jungmeister-Trainee-Programm, an dem wiederum nur teilnehmen kann, wer die Selektionshürde eines Assessment-Centers überwunden hat. Die ideale Karriere eines Meisters im Betrieb M 2 kann daher im günstigsten Fall mit ca. 30 Jahren auf einer Gruppenmeister-Position beginnen. Der frühere Vorarbeiter, das ist hier unzweifelhaft, ist der heutige Gruppenmeister - mit der allerdings erheblichen Modifikation, daß die Position eine erkennbare Aufwertung erfahren hat: Die Gruppenmeister sind definitiv die unmittelbaren Vorgesetzten der Arbeiter und werden ebenso definitiv in die für angestellte Meister vorgesehenen Tarifgruppen einrangi-ert. Eine "Vorarbeiter"-Position gibt es insofern im Betrieb M 2 nicht mehr. Die relativ harte Selektionspraxis und der ungebrochene Andrang zur Meisterfortbildung haben nun aber die Entstehung eines Vorrats an qualifizierten Meistern bewirkt, deren einigermaßen angemessene Unterbringung über die Einrichtung von Fachlaufbahnen führen soll (dazu unter 3.3.4)

Die beiden Chemiebetriebe C 2 und C 3 verfolgen in bezug auf die Besetzung von Vorarbeiter-Stellen mit Arbeitskräften, die eine Fortbildung zum Meister durchlaufen haben, eine mittlere personalpolitische Linie; der Betrieb C 2 tendiert mehr in die Richtung einer flexiblen - kritisch

könnte man auch sagen: halbherzigen - Strategie, der Betrieb C 3 optiert demgegenüber für klare - wenn man so mag: hartherzige - Regelungen.

(d) Im **Betrieb C 2** kennt man in den Abteilungen der chemischen Produktion vier Hierarchiestufen: Meister - Tagschicht-Vorarbeiter - Schichtführer - Partieführer, wobei allerdings die beiden letztgenannten Kategorien nicht scharf voneinander getrennt sind. Die traditionellen Aufstiegsregeln sind hier nach wie vor gültig: Wer im Bereich der chemischen Produktion Meister werden will, muß zuvor als Partie- bzw. Schichtführer oder als Vorarbeiter tätig gewesen sein.

Um die qualifikatorischen Potenzen in den Produktionsabteilungen zu erhöhen, ist man seit einiger Zeit bestrebt, Partie-/Schichtführer- und Vorarbeiter-Positionen mit qualifizierten Meistern, mindestens aber mit Chemiefacharbeitern, auszustatten. Insbesondere die Schicht- respektive Partieführer-Stelle gilt als "Eingliederungsschiene" für formal qualifiziertes Produktionspersonal. Die personalpolitische Leitlinie heißt "gleitende Ablösung" (der nur Angelernten). In dieser Hinsicht liegt aber wohl noch ein weiter Weg vor den Beteiligten; denn gerade weil die althergebrachten (um nicht zu sagen: überkommenen) Anciennitätsregeln noch in Kraft sind, gibt es auch weiterhin Aufstiege von Angelernten - bei gleichzeitigem Einsatz von Chemie-Meistern auf Facharbeiter-Arbeitsplätzen.

Deutlich anders stellt sich die Situation in den sogenannten "technischen" Abteilungen, also dem Instandhaltungs- und Reparaturbereich vor allem, dar. Hier ist man entweder ein Meister oder ein (Fach-)Arbeiter. Besonders deutlich ist diese Scheidelinie im Bereich der Elektroinstandhaltung, wo man nicht einmal Meister der Tarifgruppe M 3 findet, sondern nur solche in den beiden oberen Tarifgruppen M 4 und M 5, während das restliche Personal eben aus - wenn auch überwiegend hoch eingruppierten - Arbeitern besteht. Daß sich hier mittlerweile - und im Metallbereich ist die Situation ganz ähnlich - ein Stau qualifizierter Meister ergeben hat, verwundert kaum. Durchschnittlich muß ein ausgebildeter Meister mit einer Wartezeit von fünf bis sieben Jahren rechnen, also nicht selten noch mehr, bevor er die Chance erhält, eine Meisterstelle zu "ergattern". Kein Wunder, daß man im Betrieb C 2 die Alternative eines Ein-

satzes von Meistern in den Abteilungen der Arbeitsvorbereitung entwickelt hat (siehe dazu unter 3.3.3).

(e) Da man im **Betrieb C 3** über schätzungsweise gut 200 Meister mit abgeschlossener Meisterprüfung verfügt und über knapp 130 Meisterstellen, aber gleichzeitig etwa 170 Positionen für Vorarbeiter bereit hält, bietet sich auch hier die Besetzung von Vorarbeiter-Stellen mit qualifizierten Meistern an. Die Betriebsleitung hat dementsprechend auch die Anforderung formuliert, knapp die Hälfte eben jener Vorarbeiter-Positionen, die "anspruchsvollen", wie es heißt, in dieser Weise auszustatten. Anders als im Betrieb C 2, wo es ja auch den Posten des Tagschicht-Vorarbeiters gibt, ist es hier im Betrieb C 3 sonnenklar, daß dieser Meister ein sogenannter "Schichtmeister" werden soll bzw. schon ist. Die Qual der Schichtarbeit, auch nachts, der man früher durch den Aufstieg in eine Meisterposition entgehen konnte, bleibt also trotz Meisterbrief noch eine ganze Zeit lang bestehen. Der Attraktivität der Meisterfortbildung scheint dies bislang keinen Abbruch getan zu haben: Obwohl es einen ansehnlichen Meister-Vorrat gibt und auch der Einsatz von ausgebildeten Meistern auf Facharbeiter-Arbeitsplätzen nichts Außergewöhnliches darstellt, ist der Andrang, insbesondere der jungen Chemie-Facharbeiter, ungebrochen. Ja, diese Meister werden immer jünger, und ein Meister im Alter von 25 Jahren ist keineswegs mehr sonderlich exotisch.

Auch in den Abteilungen für Instandhaltung und Reparatur ist man im Betrieb C 3 bestrebt, Vorarbeiter-Stellen zunehmend mit qualifizierten Meistern zu besetzen; und auch in diesem Bereich heißt das, wenigstens für einen Teil, daß nachts gearbeitet werden muß. Angesichts des offensichtlichen Überschusses an Meisterqualifikationen und der langen Wartezeiten auf eine Meisterstelle - die Rede ist von fünf bis zehn Jahren - hat man im Betrieb C 3 zwei Alternativen bzw. Auffanglösungen entwickelt: den Einsatz jüngerer Meister in der Arbeitsvorbereitung und die Fachmeister-Stellen (siehe dazu unter 3.3.3 und 3.3.4).

### 3.3.3 Meister als Techniker (in der Arbeitsvorbereitung)

(1) "Meister als Techniker", das soll im Falle der hier zu betrachtenden Betriebe C 2 und C 3 folgendes heißen: Jüngere Meister, die nach frisch absolvierter Meisterprüfung noch keine "richtige" Meisterstelle einnehmen können, einfach weil es solche freien Stellen nicht gibt, oder, wenn es sie gibt, weil zunächst andere Anwärter Priorität genießen, werden zum Einstieg in eine betriebliche (Meister-)Karriere in den technischen Büros, vorzugsweise in der Arbeitsvorbereitung, eingesetzt. Diese noch näher zu spezifizierende Eingrenzung ist aus empirischen und systematischen Gründen erforderlich, weil man daneben - und unter 3.3.4 wird darauf näher eingegangen - in manchen Betrieben sogenannte Spezialisten- oder Fachmeister-Karrieren eingerichtet hat. Auch in diesen Fällen ließe sich mit einigem Recht von "Meistern als Techniker" sprechen; hier aber soll dieses Kürzel die Meister im technischen Büro, vor allem und konkret in der Arbeitsvorbereitung, bezeichnen.

"Techniker" oder allgemeiner "**Technische Angestellte**" werden häufig alle Arbeitskräfte genannt, die oberhalb der Arbeiterebene mit im weitesten Sinne technischen Aufgaben im Betrieb betraut sind. Dieser so verstandene Begriff ist natürlich für die hier verfolgten Zwecke zu weit gefaßt; gemeint sind im vorliegenden Fall nur die Angehörigen des gewerblich-technischen Mittelfeldes ohne Ingenieure einerseits und ohne Vorarbeiter im traditionellen Sinne andererseits. Als ergänzende Bestimmung tritt die weitgehende Abwesenheit von Führungsaufgaben hinzu - obwohl selbstverständlich auch in einem technischen Büro wie z.B. der Arbeitsvorbereitung Gruppenleiter oder Abteilungsleiter zu finden sind. "Techniker" müssen auch nicht immer - und sind es auch nicht - staatlich geprüfte Techniker sein; es kann sich vielmehr um aufgestiegene Facharbeiter mit langjähriger Berufs- und Betriebserfahrung handeln - oder eben, wie hier, um ausgebildete Meister.

Auf diese Sorte Techniker, von der hier die Rede ist, trifft man auch in anderen technischen Büros, nicht nur in der Arbeitsvorbereitung; so gibt es z.B. Kundendienst- oder Servicetechniker, CNC-Techniker, Betriebstechniker, Techniker in der Qualitätskontrolle usw. Typischerweise ist diese Figur eine angestellte Fachkraft mit mittlerer Qualifikation, im allgemeinen ohne bedeutsame Personalverantwortung und tätig in Abteilungen, die dem eigentlichen Produktionsprozeß beigeordnet, vor- oder nachgelagert sind. Ihr betrieblicher Status mag oftmals nicht so hoch sein wie jener der Meister, was vor allem in der unterschiedlichen Zahl der Köpfe, die die jeweiligen Personalkategorien "unter sich" haben, begründet ist. Das Ansehen des Technikers basiert mehr auf der fachlichen Kompetenz. Was die gehaltmäßige Eingruppierung betrifft, so läßt sich im allgemeinen eine größere Differenziertheit als in der Gruppe der Meister feststellen: Man findet hier die "kleinen" oder "einfachen" Technischen Angestellten in den unter-

sten Tarifgruppen ebenso wie solche, die dem außertariflichen Bereich angehören.

Bei der "**Arbeitsvorbereitung**" handelt es sich ebenfalls um ein recht schillerndes Gebilde. In manchen Betrieben wird die Arbeitsvorbereitung etwas mißtrauisch beäugt, weil man hier eher die Schonarbeitsplätze wittert und mit dem Begriff "technisches Büro" eher Bleistift spitzen und Kaffee kochen assoziiert; in anderen Betrieben spricht man nur mit Hochachtung und Ehrfurcht von dieser Abteilung, weil hier planerisches Know-how und technisches Fachwissen konzentriert zu sein scheinen.

In den vorliegenden Fällen ist die Rede von der Arbeitsvorbereitung der sogenannten technischen Abteilungen, d.h. im wesentlichen Instandhaltung und Reparatur in einer großzügigen Auslegung dieser Begriffe, in weitgehend automatisierten Chemiebetrieben durchaus also kein Einsatzgebiet (mehr) für sogenannte "Fußkranke". Die Meister, um die es geht, sind der Funktionsbestimmung dieser technischen Abteilung gemäß in der Regel Meister der Fachrichtungen Metall und Elektrotechnik.

(2) Im **Betrieb C 2** sind in diesen technischen Abteilungen etwa 200 Techniker-Stellen ausgewiesen, von denen ca. 80 mit ausgebildeten Meistern der Fachrichtungen Metall und Elektrotechnik bzw. Elektronik besetzt sind.<sup>10</sup> Diese Meister sind also nicht auf Industriemeister-Stellen tätig, sondern als Technische Angestellte und werden im "betrieblichen Volksmund" auch schlichtweg Techniker genannt. Die betrieblichen Experten konzedieren, daß diese Situation nicht als Ergebnis einer langfristig angelegten und wohlkalkulierten personalpolitischen Strategie interpretiert werden darf. Was indes als pragmatischer Ansatz, ja vielleicht als Notlösung begonnen hat, kann heute durchaus als strategische Nutzung des Qualifikationspotentials der ausgebildeten Meister betrachtet werden. Zwei **Gründe** können als ausschlaggebend für diese alternative Verwendung der Meister gelten:

(a) Die ländliche Region, in der der Betrieb C 2 ansässig ist, kennzeichnet zunächst ein relativer Mangel an Bildungseinrichtungen; vor allem existiert **keine Fachschule**, auf der staatlich geprüfte Techniker ausgebildet werden könnten - jedenfalls nicht in gut erreichbarer Nähe des Betriebes. Die Metallmeister-Fortbildung kann demgegenüber direkt am Ort, in der dortigen Bildungseinrichtung, absolviert werden; bezüglich der Meister

---

10 Zu den folgenden Ausführungen vgl. Drexel, Fischer 1989, S. 67-72.



des Elektrofachs begnügt man sich oder besser: ist man bislang recht gut mit Handwerksmeistern gefahren.<sup>11</sup>

(b) Das Fehlen einer Fachschule für Techniker ist aber wohl nicht der entscheidende Grund für den Einsatz von Meistern als Techniker. Bedeutsamer erscheint vielmehr ein zweiter Punkt: Pro Jahr nämlich verlassen drei- bis viermal mehr frisch gebackene Meister die Fortbildungsgänge, als der Betrieb über wirkliche (oder richtige) Meisterstellen verfügt. Die etwa seit Anfang der 80er Jahre verstärkt in Anspruch genommenen Regelungen zur vorzeitigen Verrentung haben wesentlich dazu beigetragen, daß Ende der 80er Jahre relativ viele junge Meister - das Durchschnittsalter liegt bei 40 Jahren - die entsprechenden Positionen besetzen. Ein junger Meister, Mitte oder Ende 20, vermag sich mithin leicht auszurechnen, daß er in den nächsten 20 Jahren auf eine Meisterstelle nicht zu hoffen braucht; dies gilt um so mehr, als ja vor ihm in der Warteschlange noch andere Anwärter bereitstehen. Man hat sich daher nach anderweitigen Einsatzmöglichkeiten umgeschaut und ist dabei insbesondere auf die Arbeitsvorbereitung gestoßen. Der Hauptgrund für den Einsatz von Meistern als Techniker in der Arbeitsvorbereitung liegt also wohl darin, daß die **Weiterbildungsbereitschaft und Qualifizierungsmotivation** der Arbeitskräfte konserviert und nicht frustriert werden soll, daß die bildungswilligen und leistungsbereiten Fachkräfte dem Betrieb erhalten bleiben und nicht etwa entmutigt werden sollen. Zugleich wird angestrebt, durch eine vergleichsweise adäquate Nutzung der Qualifikationen diese, so gut es geht, zu erhalten und in bestimmter Weise sogar anzureichern.

Allerdings ist dieser Einsatz der jungen Meister in der Arbeitsvorbereitung kein personalpolitisches Gesetz; dies kann schon deshalb nicht sein, weil es selbst hier nicht genügend Stellen gibt, um all die Meister mit "Meisterbrief in der Tasche", die mittlerweile den Betrieb bevölkern, unterzubringen. Die Arbeitsvorbereitung kann nur einen Teil absorbieren. Allein im Metallbereich zählt man knapp 60 Mitarbeiter, die trotz formaler meisterlicher Qualifikation auf Facharbeiter-Arbeitsplätzen tätig sind.

---

11 Natürlich würde man im Betrieb C 2 die Industriemeister-Fortbildung vorziehen; schließlich - so moniert man - müßte ein Meister in einem Großbetrieb der Chemischen Industrie mehr Menschen- als Buchführung lernen und beherrschen.

Diese Meister erhalten als Anerkennung ein bescheidenes Zusatzentgelt, eine monatliche Pauschale zur Honorierung ihrer Fortbildungsaktivitäten.

Der Umweg über die Arbeitsvorbereitung ist ferner kein Muß, kein notwendiger Bestandteil einer Meisterkarriere, sondern ein kleiner Teil der Meister steigt sogar recht bald in eine "richtige" Meisterposition auf. Ein anderer Teil bleibt erst einmal auf der Facharbeiter-Ebene "hängen". Für diejenigen, die in die Arbeitsvorbereitung gehen, kann dies ein Umweg in Richtung auf eine Meisterstelle sein, es kann aber auch vorkommen, daß sie dort verbleiben. Für einen relevanten Teil der Meister ist hiermit eine **Warteschleife**, eine Art Umweg im Karriereverlauf eingebaut worden.

Was als Notlösung ("Wohin mit den vielen Meistern?") begann, hat sich zu einem **personalpolitischen Konzept** ausgewachsen. Wenn 40 % der sogenannten "Techniker"-Positionen (Ende der 80er Jahre) mit qualifizierten Meistern besetzt sind, kann schlechterdings nicht mehr sinnvoll von einer Notlösung gesprochen werden - um so weniger als man mit dieser Nutzung des Meister-Vorrats recht gute Erfahrungen gemacht zu haben scheint: Diese Meister waren ja zuvor als (Fach-)Arbeiter im Betrieb tätig und haben im Rahmen ihrer Fortbildung einiges an theoretischem Wissen zusätzlich aufgesogen. Diese spezifischen Qualifikationskomponenten begründen offenbar den Charakter des Meisters als einer Art "Mehrzweckwaffe" und erweisen sich gerade für eine systematische, aber gleichwohl die Erfordernisse der täglichen Praxis berücksichtigende Arbeitsvorbereitung als außerordentlich nützlich. Auch, heißt es, seien Kontakt und Kommunikation zwischen der Arbeitsvorbereitung und denen, die nach den Vorgaben dieser Abteilung arbeiten müssen, besser geworden. Die Arbeitsvorbereiter erscheinen den (Fach-)Arbeitern weder als diejenigen, die von ihrer Alltagspraxis oft zu wenig verstehen (Ingenieure z.B.), noch als solche, für die man anderswo im Betrieb ansonsten kaum mehr Verwendung findet. Bedeutsam ist hinsichtlich des Umwegs "erst in die Arbeitsvorbereitung, dann auf die Meisterstelle" vermutlich auch ein Kontroll- und Führungsaspekt: Der Meister verlernt es in der Arbeitsvorbereitung ein Stück weit, die Dinge aus der Perspektive der ausführenden Arbeit zu betrachten und legt mehr die strengeren Maßstäbe rationalisierter und geplanter Tätigkeit an; er verliert möglicherweise etwas von seinem Charakter als Fachkollege der unterstellten Arbeiter bzw. als "Kumpan", was vom höheren Management vielleicht nicht ohne Genugtuung registriert wird. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang erscheint auch,

daß ein Meister nach Durchlaufen der Arbeitsvorbereitung nicht wieder in die Arbeitsgruppe zurückkehren soll, in der er früher tätig war.

Man sollte ferner nicht verschweigen, daß auch **Kostenüberlegungen** eine Rolle spielen, wenn statt Technikern Meister in der Arbeitsvorbereitung eingesetzt werden. Der "Meister-Techniker" nämlich steigt langsamer in die höheren Tarifgruppen auf, als dies in Anlehnung an den Tarifvertrag z.B. für den staatlich geprüften Techniker vorgesehen ist. Zwar ist die Eingangseinstufung identisch, er "hinkt" dann aber um etwa zwei Jahre "nach".

**Zusammenfassend** ist zu betonen, daß im Betrieb C 2 mit der Nutzung von Meisterqualifikationen offenbar ein Kompromiß zwischen verschiedenen Interessen gefunden worden ist. Die Fortbildungsanstrengungen der Arbeitskräfte werden honoriert, die abgeforderte Qualifikation ist nicht als unterwertig zu charakterisieren, der qualifikatorische Vorrat wird gewissermaßen gepflegt und die Arbeitsvorbereitung erfährt eine Mischung aus qualifikatorischer Aufwertung und Kostenersparnis.

Nun befindet sich der Betrieb C 2 allerdings in der - insoweit - komfortablen Situation, als ihm bei dieser personalpolitischen Praxis nicht die Ansprüche etwaiger "richtiger" Techniker, staatlich geprüfter, in die Queer kommen. Denn soviel ist klar: Was sich hier vollzieht, kann zu einer **Verdrängung der Techniker** führen.

(3) Nach diesem ausführlich dargestellten Fall-Beispiel des Betriebs C 2 soll nun noch kurz auf die Verwendung von Meistern als Techniker in der Arbeitsvorbereitung im **Betrieb C 3** eingegangen werden. Diese Darstellung, die sehr knapp gehalten werden kann, weil manches sich wiederholt, unterstreicht, daß die Alternativnutzung von Meistern als Resultat eines Vorrats an entsprechenden Qualifikationen kein singuläres Ereignis im Betrieb C 2 ist.

Von den insgesamt 40 Arbeitsplätzen für Arbeitsvorbereiter wird im Betrieb C 3 regelmäßig ein Teil mit jüngeren Meistern besetzt, "Durchläufer" im Betriebsjargon. Nach ca. fünf bis zehn Jahren Wartezeit rücken diese Meister-Techniker dann im Regelfall in eine Meisterposition ein, nur einige wenige verbleiben in der Arbeitsvorbereitung.

Zu Beginn ihres Einsatzes in der Arbeitsvorbereitung absolvieren die jungen Meister zunächst eine Art Weiterbildungskurs, einen speziellen Aufbaukurs für die Aufgaben in der Arbeitsvorbereitung, der ein halbes Jahr dauert. Im ersten Jahr ihrer Tätigkeit, dieses halbe Jahr eingeschlossen, werden sie weiterhin als Arbeiter entlohnt. Erst nach ungefähr einem Jahr bis maximal zwei Jahren werden sie Technische Angestellte und gelangen in eine höhere Tarifgruppe (M 2 oder M 3).

Dieser Einsatz der Meister in der Arbeitsvorbereitung wird im Betrieb C 3 mit verschiedenen **Argumenten** begründet:

- Zunächst müßten die vielen Meister nach dem erfolgreichen Abschluß der Fortbildung einigermaßen angemessen untergebracht werden, und hier handle es sich um eine akzeptable, durchaus nicht unattraktive Alternative zum Aufstieg in eine Meisterposition.
- Die Meister würden in der Arbeitsvorbereitung nicht berufsfremd oder gar unterwertig eingesetzt, sondern könnten in diesen Funktionen theoretisches Wissen und bestimmte nützliche Erfahrungen erwerben.
- Zudem liege die durchschnittliche Bezahlung in der Arbeitsvorbereitung nur bei dem für die Tarifgruppe M 3 üblichen Gehalt; nur einige wenige langjährige Mitarbeiter der Arbeitsvorbereitung, also Mitarbeiter des eigentlichen bzw. ständigen Personals, seien in der Tarifgruppe T 6 (was der Tarifgruppe M 4 bei den Meistern entspricht). Der Einsatz der jungen Meister sei also für den Betrieb auch recht kostengünstig.
- Die Arbeit in der Arbeitsvorbereitung werde zunächst ja auch als - allerdings recht lange Zeit währendes - Durchgangsstadium für die jungen Meister gewertet, d.h., ein Aufstieg in eine besser dotierte Meister-Position sei prinzipiell in Aussicht gestellt.
- Ein weiterer Grund für den Einsatz der Meister in der Arbeitsvorbereitung scheint die frühere Rekrutierungspraxis für diese Abteilung zu sein, die zeitweise Protektion oder auch soziale Gesichtspunkte gegenüber Qualifikationsaspekten privilegierte. Der Betrieb wollte einen Formalisierungsprozeß einleiten und die Einstellung in die Ar-

beitsvorbereitung von einer gewissen Mindestqualifikation abhängig machen. Für dieses Interesse wurde das anwachsende Meisterpotential genutzt.

### **3.3.4 Spezialisten-Karrieren und Fachmeister-Stellen**

(1) Oft stößt man bei Expertengesprächen in Industriebetrieben auf die Klage, daß verantwortungsvolle, attraktive und gut dotierte Positionen außerhalb des eigentlichen Managements, der Führungshierarchie mit Personalverantwortung also, kaum existieren. Besonders schmerzlich verspürt dies ein Teil der Ingenieure, wenn es darum geht, sich entscheiden zu müssen:

- ob man lieber seinen fachlichen und technischen Interessen und Neigungen folgt, aber eher auf einem unteren Niveau in der betrieblichen Statusorganisation verbleibt,
- oder ob man lieber Karriere machen, also ins gehobene Management aufsteigen und vor allem mehr Geld verdienen möchte, aber dafür vielleicht viele fachliche und technische Interessen zurückstellen muß.

In ähnlicher Weise stellt sich das Problem auch für die Angehörigen des technisch-gewerblichen Mittelfeldes.

Für diese Gruppe existieren zwei klassische, mit öffentlich anerkannter Fortbildung verbundene Aufstiegswege: der zum Meister und der zum Techniker. Der Techniker ist dabei gegenüber dem Meister eher der Fachmann, der fachliche und technische Spezialist, während der Meister eher der Personalverantwortliche und der Organisator ist.

Der Fortbildungsgang zum Techniker hat für viele Weiterbildungsinteressenten den Nachteil, daß sie entweder eine Vollzeit-Fachschule besuchen oder nebenberuflich an einem Fernlehrgang teilnehmen müßten. Aus finanziellen Gründen, aber auch, weil die Betriebe sich in aller Regel scheuen, eine Wiedereinstellungsgarantie abzugeben, scheidet für manchen Lernwilligen der Besuch einer Ganztagsfachschule von vornherein

aus.<sup>12</sup> Fernkurse sind in mancherlei Hinsicht beschwerlicher als face-to-face-Lehrgänge der zuständigen Kammern und bedeuten zumeist, daß definitiv sehr viel der ohnehin knapp bemessenen Freizeit geopfert werden muß.<sup>13</sup>

Was diesen Punkt, den individuellen Aufwand an freier Zeit, betrifft, so kommen hier natürlich auch die Fördermodalitäten der Betriebe ins Spiel und üben ggf. einen nicht unbeträchtlichen Einfluß auf die Weiterbildungsbereitschaft und die Entscheidung für oder gegen den einen oder anderen Fortbildungsgang aus. Zum Teil geben die Betriebe nämlich finanzielle Zuschüsse zu den Lehrgangsgebühren,<sup>14</sup> zum Teil - und dies vor allem ist die Gang- und -gabe-Praxis zumindest in größeren Betrieben - gewähren sie mehr oder minder großzügige zeitliche Freistellungen. Diese Freistellungen gelten allerdings nicht für die zwei Jahre, die der Besuch einer Fachschule für Techniker erfordert, und auch die Gewährung unbezahlten Urlaubs für solche Zeiträume ist in der privaten Wirtschaft offenbar ganz unüblich - jedenfalls für den hier im Zentrum des Interesses stehenden Personenkreis. Üblich ist die Freistellung für einige Stunden am Nachmittag oder - bei Schichtarbeitern - abends und am Samstag vormittag. Dem Fernkursteilnehmer wiederum nützen solche Freistellungsregelungen oft wenig, obwohl sich selbstredend die Betriebe auch in diesem Fall kulant zeigen können, etwa indem sie entsprechende Qualifizierungszeiten an- oder verrechnen.

Hinzu kommt, daß viele Betriebe eher die Fortbildung zum Meister als die zum Techniker favorisieren und daher fördern. Die oben unter 3.2 des Teils D erwähnte telefonische Befragung von 100 Großbetrieben der Chemischen, Nachrichtentechnischen und Maschinenbau-Industrie hat z.B. ergeben, daß die Zahl der Betriebe, die die Fortbildung zum Meister

---

12 Vgl. zu dieser Thematik, aber auch zu vielen anderen Aspekten des Techniker-Schicksals: Rubelt u.a. 1988.

13 Vgl. zum Thema Fernlehrgänge für staatlich geprüfte Techniker: Bergner 1987.

14 Die Teilnahme an einem Meisterkurs etwa ist durchaus auch eine Frage, die das Portemonnaie betrifft: In Dortmund z.B. betragen die Kosten für die Teilnahme an den Lehrgängen und Prüfungen zum Industriemeister der Fachrichtung Metall rd. 5.500 DM, in München knapp 6.000 DM (Stand 1989). Natürlich kann auch eine Förderung durch die BA (nach dem Arbeitsförderungsgesetz) beantragt werden.

fördern, nahezu doppelt so hoch ist wie die, die die Techniker-Fortbildung fördern; ausschließlich Meisterfortbildung fördern achtmal so viele Betriebe wie ausschließlich Technikerfortbildung. Betriebe fördern die Meisterfortbildung, 29 auch die zum Techniker; nur Techniker fördern vier, nur Meister aber 32 Betriebe.

Kurz und gut: Die Fördermodalitäten und generell die Präferenzen der Betriebe tendieren eher zum Meister als zum Techniker. Es nimmt daher nicht wunder, daß die fortbildungsinteressierten Arbeitskräfte sich eher dem Berufsziel Meister verschreiben.

Aus dieser Konstellation erwachsen indes zwei Probleme:

- Erstens stehen entsprechende Positionen für Meister nicht unbegrenzt zur Verfügung; daraus resultiert der Meister-Vorrat mit all seinen Risiken, worüber ausführlich berichtet wurde.
- Zweitens - und darauf kommt es in diesem Kontext an - sind solche Führungspositionen gar nicht jedermanns Sache. Nicht jeder, der sich weiterqualifiziert, will schließlich unbedingt ein "kleiner König" werden und "Truppen befehligen", oder wie immer solche Ambitionen in despektierlicher Weise beschreibbar sein mögen. Nicht zufällig heißt es in den Betrieben daher z.B.: "Auch früher hat ja nicht jeder Meister werden können" oder: "Ein Teil der Meister ist persönlich gar nicht geeignet".

Was immer man von diesen und ähnlichen Einschätzungen halten mag, eines scheint gewiß: Manch ein (Fach-) Arbeiter absolviert die Meister-Lehrgänge und steht die Prüfungen durch, primär um sich weiterzuqualifizieren, sicherlich auch um aufzusteigen und im Betrieb weiterzukommen, aber ob ihm dabei wesentlich an einer **Führungsposition** liegt, steht doch sehr dahin, zumal die oben aufgeführten Gründe vor allem für die nebenberufliche, in Abend- und Wochenendkursen stattfindende Variante der Fortbildung sprechen. So mag es denn durchaus sein, daß eine Reihe der "fertigen" Meister sich auch subjektiv mit der Position eines Fachspezialisten besser bedient fühlt als mit der eines kleinen Managers mit Personalverantwortung. Man kann vielleicht noch weitergehen und begründet mutmaßen, daß der Meister-Vorrat zu einem Teil in erster Linie einen

Vorrat an mittleren Qualifikationen darstellt und jedenfalls nicht durchgängig und von vornherein ein Potential an unteren Führungskräften.

Das Konzept der Fachlaufbahn könnte nun genau dafür eine Lösung bieten und den beiden o.e. Problemen Rechnung tragen. In elaborierter Form, allerdings vorerst noch im Stadium einer Idee befindlich und noch nicht endgültig von der Geschäftsleitung "abgesegnet", begegnen wir diesem Karrieremodell im Maschinenbaubetrieb M 2. Ansätze zu ähnlichen Karrieren neben der Hierarchie findet man in anderen untersuchten Betrieben zwar auch hin und wieder, aber in systematisierter Form bestenfalls noch in Gestalt des Fachmeisters im Betrieb C 3. Auf diese beiden Fälle soll hier daher näher eingegangen werden.

(2) Das **Fachlaufbahn-Konzept im Betrieb M 2** ist Bestandteil eines umfassenden Personalentwicklungs-Programms, das Fördermaßnahmen, unter anderem Trainee-Programme für junge Meister (vgl. 3.3.1.2 sowie 3.3.2) und Weiterbildungskurse, umfaßt.<sup>15</sup> Wer Personalentwicklung betreibt, so heißt es im Unternehmen, muß auch geeignete Arbeitsplätze bereitstellen; wer die Qualifizierung der Mitarbeiter fördern, ihre Weiterbildungsmotivation wecken und aufrechterhalten will, muß auch Chancen und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, also interessante Arbeit, attraktive Positionen und sicherlich auch höhere Löhne und Gehälter. Da aber nicht beliebig viele Führungspositionen in der Hierarchie bereitstünden und weil auch nicht jede qualifizierte Fachkraft über ausreichend "Führungspotential" verfüge, müsse man neben den Aufstiegspositionen innerhalb der Hierarchie sogenannte **Spezialistenkarrieren ohne Personalverantwortung** eröffnen. Wie bei den Aufstiegen in der Führungshierarchie solle allerdings auch hier der Grundsatz gelten: Chancen der beruflichen Entwicklung sind gebunden an Weiterbildung. Das Konzept ist unternehmensübergreifend, d.h., es gilt für die Verwaltung, für den Kundendienst, für die Forschung und Entwicklung sowie für die Produktion.

Sollte das Modell demnächst betriebliche Realität werden (und die Promotoren sind in dieser Beziehung guter Hoffnung), so würde sich die Organisation des Unternehmens alsbald wie folgt präsentieren: Man hätte auf der einen Seite die "Führungshierarchie", also die Funktionen mit Personalverantwortung, auf der anderen Seite die "Fachlaufbahnen", mithin

---

15 Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Drexel, Fischer 1989, S. 81-92.



die Funktionen ohne Personalverantwortung. Beide Bereiche wären in acht Hierarchiestufen bzw. -ebenen unterteilt. Die Bezeichnungen der Positionen würden mit dem Funktionsbereich variieren: In der Verwaltung z.B. würde man sich "Referent", in der Produktion "Techniker" nennen können. Man kann sagen, daß alle Positionen im Bereich der Fachlaufbahnen gewissermaßen **Stabsfunktionen** darstellen. Dementsprechend soll auch der unmittelbare Vorgesetzte dieser Träger von Stabsfunktionen der jeweils nächsthöhere, d.h. auf der nächsthöheren Hierarchiestufe angesiedelte Positionsinhaber in der eigentlichen Führungshierarchie sein.

Bezogen auf das Personal, bspw. des Produktionsbereichs, bedeutet dies die folgende Gliederung:<sup>16</sup>

Führungshierarchie	Fachlaufbahn
Werkleiter Betriebsleiter Meister Gruppenmeister Facharbeiter  Arbeiter	Chefberater Technischer Berater Betriebsingenieur, -techniker Bereichs-, Fachtechniker Betriebs-, Bereichs-, Fach- mechaniker -

Für die Arbeiter bzw. Facharbeiter bedeutet dies, daß sie sich zunächst wahlweise zum Gruppenmeister oder zum sogenannten "Fachtechniker" oder "Bereichstechniker" weiterqualifizieren können. Im Fall der Gruppenmeister-Position ist die Meisterprüfung obligatorisch, im Fall des Fach- oder Bereichstechnikers nicht (wohl aber natürlich gern gesehen). Statt dessen bzw. als Äquivalent für den Meisterbrief ist die Teilnahme an verschiedenen Weiterbildungskursen vorgesehen. Diese Weiterbildungsmaßnahmen umfassen beim sogenannten Fachtechniker Grundlagenkurse über EDV, Güteprüfung und REFA, insgesamt nicht weniger als rd. 150 Stunden. Will man höher hinaus und die nächste Stufe zum "Bereichstech-

---

<sup>16</sup> Man findet hier nur sechs Stufen, weil die beiden höchsten in der Produktion nicht auftreten.

niker" erklimmen, so werden nochmals Weiterbildungskurse im vergleichbaren Umfang fällig, unter anderem die Ausbildereignungsprüfung, wofür allein 120 Stunden angesetzt sind. Fach- oder Bereichstechniker stellen im Rahmen der Fachlaufbahn die dem Gruppenmeister in der Hierarchie vergleichbare Position dar; wie die Gruppenmeister unterstehen die Fach- und Bereichstechniker disziplinarisch einem Meister. Die dem Meister vergleichbare betriebliche Stellung soll auf der "Schiene" Fachlaufbahn "Betriebsingenieur" (oder "Betriebstechniker") heißen - womöglich schon ein dezenter Hinweis auf auch formal höhere Qualifikationsanforderungen.<sup>17</sup>

Noch umstritten und nicht endgültig gelöst erscheint die **Eingruppierung**. Auf der einen Seite wird die Forderung erhoben, daß das Erreichen des Fachtechniker-Niveaus z.B., also die erfolgreiche Teilnahme an den entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen, mit der Anhebung der Vergütung zu honorieren sei; auf der anderen Seite wird diese unmittelbare Verkoppelung abgelehnt: Die Ernennung zum Fachtechniker, um weiterhin bei diesem Beispiel zu bleiben, soll nicht automatisch bedeuten, daß der Betreffende einen entsprechend bewerteten (und daher entsprechend dotierten) Arbeitsplatz erhält. Die letztere Version, von der man annehmen kann, daß sie sich eher durchsetzen wird, impliziert natürlich wiederum das Risiko eines Aufstiegsstaus - jedenfalls wenn der vom Betrieb ja durchaus erhoffte Aufschwung bei der Weiterbildung stattfindet. In diesem Fall hängt dann viel davon ab, welche Selektionsmechanismen und Regulierungsmodi sich einspielen und inwieweit es dem Betrieb gelingt, die Entwicklung zu steuern und zu kanalisieren.

Den Hintergrund für die Idee der Fachlaufbahnen im Betrieb M 2 gibt sicherlich die relativ harte Selektionspraxis zum Beispiel im Falle der Meister ab. Das Meisterprüfung, Assessment-Center und Trainee-Programm umgreifende System produziert gleich auf mehreren Stufen "drop-outs" und muß daher auch irgendwie abgefedert werden, sozusagen weiche Landemöglichkeiten bieten. Wenn z.B. von 24 Teilnehmern eines Assessment-Centers für Meister nur sieben die Chance erhalten, das betriebsinterne

---

17 Es versteht sich, daß es sich bei all diesen Bezeichnungen um firmeninterne handelt; es versteht sich aber ebenso, daß z.B. REFA-Scheine oder das Zertifikat über die erfolgreich abgelegte Ausbildereignungsprüfung auch überbetrieblich, am externen Arbeitsmarkt anerkannt werden.

Jungmeister-Trainee-Programm zu absolvieren, um danach Gruppenmeister werden zu können, so erhebt sich sogleich die Frage, was denn nun mit den anderen 17 werden soll. Ein Teil, so kann man annehmen, wird es bei der nächsten Assessment-Center-Runde nochmals versuchen und vielleicht erfolgreich abschneiden, der Rest aber dürfte frustriert sein. Der Betrieb kann und will es sich offenbar nicht leisten, diese Gruppe einfach als Versager abzustempeln. Mit der alternativen Aufstiegsleiter der Fachlaufbahnen bietet sich nun die Gelegenheit nicht nur zur Befriedung der "Ausgesteuerten", sondern auch eine reelle Chance zur Nutzung von Qualifikationen wie zum weiteren beruflichen Fortkommen.

Die betrieblichen Experten räumen daher ein, daß das Konzept der Fachlaufbahnen auch deshalb entstanden sei, weil den Teilnehmern des firmeninternen Assessment-Centers zur Auswahl von Führungsnachwuchs eine Alternative geboten werden sollte. Schließlich handele es sich bei den Teilnehmern an diesen Veranstaltungen, z.B bei den Meistern, ausnahmslos um fachlich hochqualifizierte Mitarbeiter; fachliche Kompetenz sei die selbstverständliche Eingangsvoraussetzung für die Teilnahme. Wenn nun einige dieser Teilnehmer als für die Übernahme von Führungsfunktionen weniger geeignet beurteilt würden, so sollten sie dennoch, mit fachlich qualifizierten Aufgaben und fachlicher Verantwortung betraut, im Unternehmen gehalten werden. Diesem Ziel komme das Fachlaufbahn-System in angemessener Weise entgegen. Auch die Funktion des Assessment-Centers wandle sich in diesem Kontext von einem reinen Selektionsinstrument zu einem Instrument der Ermittlung von Weiterbildungsbedarf und der Karriereplanung.

(3) Im **Betrieb C 3** existiert seit kurzem in den zentralen Werkstätten der Elektro-, Meß- und Regeltechnik die Innovation einer **Fachmeister**-Stelle. Ähnlich wie der Einsatz jüngerer Meister in der Arbeitsvorbereitung handelt es sich hier nach Auffassung der Verantwortlichen um eine "Aufbaustelle". Wie es sich für eine solche gehört, verdient man auf ihr weniger als in einer "richtigen" Meisterposition. Für den Vorrat an Elektromeistern hat man also hier im Betrieb C 3 neben der Arbeitsvorbereitung noch eine weitere alternative Verwendungs- bzw. Nutzungsmöglichkeit entwickelt. Die Aufgabe des Fachmeisters ist anders als die von Vorarbeitern mehr über technische Problemlösungen definiert als über dispositive und Personalführungsfunktionen.

### 3.4 Attraktivitätsverfall als Perspektive?

Es soll nun, das Kapitel 3 abschließend, auf die in der Kapitelüberschrift formulierte Hypothese einer negativen Wirkungskette zurückgekommen werden und damit

- erstens auf die Frage, ob sich im Gefolge eines Überflusses an ausgebildeten Meistern ein zunehmend unterwertiger Einsatz dieser Arbeitskraftkategorie ergibt,
- und zweitens, ob dies wiederum einen Attraktivitätsverfall der Meisterfortbildung nach sich zieht.

**Zur ersten Frage:** Es ist zunächst festzustellen, daß von einer Zunahme offensichtlich unterwertigen Einsatzes, zumindest auf breiter Front, wohl nicht gesprochen werden kann. Weder die globalen Daten lassen einen solchen drastischen Umbruch erkennen, noch zeigen die betrieblichen Fallbeispiele massive Tendenzen, Meister auf Arbeiter-Arbeitsplätzen quasi "verhungern" zu lassen. Ganz im Sinne dieser Aussagen konnte auch im Rahmen der o.e. telefonischen Betriebsbefragung nur ein einziger Betrieb ermittelt werden, in dem künftig alle Facharbeiterplätze mit ausgebildeten Meistern besetzt werden sollen - eine Marginalie, ein Kuriosum, vielleicht auch nur ein frommer Wunsch. Nichtsdestoweniger muß man aber auch feststellen, daß eine Reihe von Indizien für einen, wenn auch verhaltenen, Trend zum unterwertigen Einsatz von Meistern nicht übersehen werden kann.

Die alternativen Verwendungsweisen der Meister, insbesondere jene als Techniker in technischen Büros wie der Arbeitsvorbereitung, und die Einrichtung von Spezialisten- bzw. Fachmeister-Stellen signalisieren allerdings nicht nur, daß die Absorption der Meister zwar schon an Grenzen gestoßen ist, aber die meisterliche Qualifikation trotzdem recht gut und flexibel nutzbar bleibt, sondern auch, daß im gesamten (potentiellen) Einsatzfeld von Meistern und ähnlichen mittleren Qualifikationskategorien schon Verdrängungsprozesse ablaufen und bloße "Verschiebebahnhöfe" installiert worden sind. Ziemlich offensichtlich wird - oder ist es schon - einer der Leidtragenden dieser Entwicklungen der Techniker sein.

Der Einsatz von Meistern als Vorarbeiter ist - dies dürfte deutlich geworden sein - eine ambivalente Angelegenheit. Es wäre sicherlich falsch, diese Tendenz vorschnell als unterwertigen Einsatz der Meisterqualifikation zu be- oder zu verurteilen, denn darum handelt es sich nicht in jedem Fall. Man muß wohl sogar einräumen, daß mit der "Verjüngung" der Meister, also angesichts des Umstands, daß heutzutage fertig ausgebildete Meister im Alter von 25/26 Jahren überhaupt keine Seltenheit mehr sind, eine "Streckung" von Karriereverläufen bei gleichzeitiger Anhebung der formalen Qualifikation auf den unteren Karrierestufen vielen Arbeitskräften durchaus akzeptabel erscheint. Heikler und kritischer stellen sich die Verhältnisse indes dort dar, wo die Aufgaben der Vorarbeiter sich kaum geändert haben, den Meister also nicht zu Unrecht das Gefühl beschleichen mag, er werde hier auf Arbeitsplätzen "verheizt", die ansonsten und üblicherweise berufsfremden Angelernten nach fünfjähriger Betriebszugehörigkeit angeboten werden, und wo zugleich die traditionellen Mobilitätsketten für Angelernte zerbrochen werden. In solchen Fällen werden alle Beteiligten verprellt, und es ist fraglich, ob eine forcierte Qualifizierungsstrategie, wie sie etwa in den untersuchten Chemiebetrieben beobachtet werden konnte, mit diesen Entwicklungen mithalten kann.

Der verengte Blick, den man sich bei der Beschreibung und Analyse einzelbetrieblicher Fälle notgedrungen angewöhnen muß, birgt natürlich die Gefahr, Arbeitsmarktchancen außerhalb des je betrachteten Betriebs aus den Augen zu verlieren. Meister-Qualifikationen sind schließlich nichts weniger als **klassische** berufsfachliche Qualifikationen, durchaus transferierbar also, z.B. auf den gesamten Bereich der Kleinbetriebe.

**Zur zweiten Frage:** Obwohl man die beobachteten Entwicklungen zum Einsatz der Meister nicht als dramatisch wird einschätzen dürfen, so heißt dies im Umkehrschluß jedoch noch nicht, daß der Situation nichts Bedrohliches anhaften würde. Meines Erachtens kann nicht ausgeschlossen werden, daß die Meisterfortbildung künftig deutlich weniger Anziehungskraft ausübt, einfach weil sie eine relativ schnelle und kalkulierbare Verbesserung der beruflichen Situation nicht mehr ohne weiteres zu verheißen vermag, sondern vielmehr erst einmal nur in eine verschärfte Konkurrenzsituation führt.

Die dramatisch und bedrohlich klingende Ankündigung einer merklichen Attraktivitätseinbuße der Meisterfortbildung bleibt dennoch notgedrun-

gen eine - nicht unplausible - Prognose oder Hypothese, erst recht solange dieser Bildungsgang so "boomt" wie in den letzten Jahren. Sofern man die Spezifität der Meisterqualifikation für bewahrenswert hält, ist diese Prognose somit eher als eine Warnung oder Befürchtung zu verstehen.

Es muß an dieser Stelle ausdrücklich darauf aufmerksam gemacht werden, daß hier nur die sehr eingeschränkte Fragestellung aufgeworfen werden sollte, ob die Wirkungskette "Meister-Vorrat - unterwertiger Einsatz - Attraktivitätsverfall der Meisterfortbildung" empirisch und argumentativ "hält" und Plausibilität beanspruchen kann. Daß die Effekte alter und neuer Formen betrieblicher Rationalisierung ebenso wie die Substitutionskonkurrenz von Ingenieuren und formal ähnlich qualifizierten Arbeitskräften dem Arbeitskrafttypus Meister gleichwohl den Garaus machen können, stand also insofern nicht zur Debatte. Ebenso wenig übrigens wie die Frage, ob im Gefolge der Expansion höherer Bildungsgänge eine Erosion der Facharbeit zu konstatieren und damit ein Versiegen der Nachwuchsströme für Meister zu erwarten ist. Auf diese letzte Frage wird nun im folgenden eingegangen.

## 4. Die Erosion der Facharbeit und der fehlende Meisternachwuchs

(1) Die These, daß die Erosion des Qualifikationstyps "Meister" auch eine, allerdings mehr indirekte Folge der Erosion des Qualifikationstyps "Facharbeiter" sein kann, mutet höchst plausibel an; denn der Meister ist ja ein "Gewächs", das nur auf dem "Mutterboden" (Lutz 1989, S. 9) der Facharbeit ordentlich zu gedeihen vermag und zu voller Blüte ausreift. Das "Ende des Facharbeiters" (ebd., S. 5), so es denn naht, würde wohl tatsächlich auch den Niedergang des Meisters bedeuten. Auch wenn vielleicht die innere Homogenität und Kohärenz des traditionellen Systems der aufgaben-kontinuierlichen Status-Organisation (vgl. Offe 1970, S. 23) nachgelassen hat und das sozusagen "organische" Verhältnis zwischen Facharbeiter und Meister heute lockerer geworden ist, so sind doch die Mechanismen der sozialen Reproduktion des Qualifikationstyps Meister relativ stabil geblieben. Schlagend deutlich wird dies z.B. daran, daß in der Bundesrepublik Deutschland die dreijährige berufliche Praxis (im Regelfall) als Facharbeiter als Zugangsvoraussetzung zur Meisterfortbildung gesetzlich kodifiziert ist. Der Konnex Facharbeiter-Meister ist also institutionell fest verankert und abgesichert.

Zwar erscheint denkbar, und ist z.B. in Frankreich z.T. durchaus Praxis, daß mittleres technisches Personal, hier also Meister, verstärkt über schulische bzw. universitäre Ausbildungswege - in Frankreich in Gestalt des "technicien" - herangebildet wird (vgl. Drexel 1989, S. 301 ff.; Lutz, Veltz 1989, S. 252 ff.); aber das hierzulande etablierte und unverwechselbare Profil des Meisters würde damit in so grundlegender Weise modifiziert, daß dann sinnvollerweise nicht mehr von der kontinuierlichen Existenz und Reproduktion des Qualifikationstyps Meister gesprochen werden könnte. Der Meister ruht vielmehr auf dem Facharbeiter.

(2) Aber zunächst fragt sich ja, wie die These von der Erosion der Facharbeit von ihren Propagandisten begründet wird.

Nach Bechtle, Lutz verbinden sich mit dem Ende der Nachkriegsprosperität bzw. dem Verfall der "tayloristischen Syndromatik" verschiedene Ent-

wicklungen, zu denen nicht zuletzt das Verschwinden des Angebots traditionell geformter Arbeitskraft gehört. Nachdem der Traum immerwährender Prosperität ausgeträumt sei, verfliege auch die Illusion, daß wie selbstverständlich, quasi automatisch und im Stile eines Naturgesetzes ein immerwährender Zustrom "zusätzlicher Arbeitskräfte mit der unverwechselbaren Kombination niedrigen Anspruchsniveaus, hoher Leistungsbereitschaft und weitreichender Qualifizierbarkeit" erfolge (Bechtle, Lutz 1989, S. 65). Zunehmende Beschäftigung von Ausländern in den 60er Jahren, die mit Fehlqualifizierung einhergehende Absorption der geburtenstarken Jahrgänge durch das Erwerbssystem in den 70er und 80er Jahren - und nun in den 90ern die Arbeitskräfte aus der DDR und die Aussiedler, so müßte man wohl ergänzen - haben demzufolge bislang die Problematik dramatisch werdender Arbeitskräfteprobleme eher verdeckt bzw. bloß temporär gelöst; die Stunde der Wahrheit wird diesen Einschätzungen gemäß aber dennoch kommen. In - wie der Autor selbst sagt - "bewußt zugespitzter Form" (Lutz 1989, S. 5) sei der entsprechende Argumentationsgang kurz nachgezeichnet:

In den 50er und 60er Jahren seien die traditionellen Wirtschafts- und Sozialstrukturen, aus denen die Industrie einen Großteil ihrer Arbeiter rekrutierte, zerstört worden. Der "traditionelle Sektor als Arbeitskräftereservoir des industriell-marktwirtschaftlichen Sektors" (Lutz 1984, S. 144) sei langsam aufgezehrt worden. Der bescheidene, motivierte, leistungsbereite und entwicklungsfähige Arbeiter, der Typ von Arbeitskraft also, aus dem viele Industriebetriebe ihre Belegschaften zusammenfügen konnten, stelle sich nunmehr dar als das sehr spezifische Ergebnis einer "bestimmten historischen Konstellation, die in den letzten 30 Jahren unwiderruflich zu Ende gegangen" sei (Lutz 1989, S. 6). Die Herkunft der Industriearbeiter aus der bäuerlich-handwerklichen Welt prägte lange Zeit auch die Vorstellungen von beruflichem Fortkommen und sozialer Mobilität im Umkreis dieser sozialen Milieus. Dazu gehörte, daß selbst noch die nachfolgende, die durch die 50er und 60er Jahre geprägte Generation mit Recht davon ausgehen konnte, daß eine Facharbeiter-Lehre durchaus den Zugang zum besseren Leben, zum sozialen und beruflichen Aufstieg eröffnen kann.<sup>18</sup> Wo, wie in den deutschsprachigen Ländern, der Zugang zu mittleren technischen Positionen über die berufliche Praxis eine zentrale Rolle

---

18 Für weite Teile der geburtenstarken Jahrgänge, die Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre ins Erwerbsleben eingetreten sind, gilt dies indes nicht mehr.



sporte und diese Aufstiegsmöglichkeiten ein wesentliches Attraktivitätsmoment der Ausbildung zum Facharbeiter darstellten, erscheine Eltern wie Kindern auch der Entschluß akzeptabel, die Chance eines erfolgreichen Besuchs weiterführender Schulen nicht wahrzunehmen (vgl. Lutz, Veltz 1989, S. 257 f.)

Auch wenn in den letzten Jahren die Existenz der geburtenstarken Jahrgänge das Aufbrechen dieses Problems der Verfügbarkeit qualifizierter und motivierter Arbeitskraft (vgl. Köhler 1991, S. 416) verhindert habe, so sei doch nicht zu übersehen, daß "definitiv das Ende der Art und Weise, in der sich bisher die Industrie mit qualifizierter Arbeitskraft versorgen konnte" (Lutz 1989, S. 10) gekommen sei. "Begabte", entwicklungs- und qualifizierungsfähige wie -bereite Jugendliche würden mehr und mehr in die weiterführenden Schulen und in die Universitäten strömen - was schließlich auch ganz rational sei, wenn und solange höhere formale Bildung im Regelfall deutlich bessere Lebenschancen erschließe -, während für die Hauptschulen und die praktische Berufsausbildung nur noch eine "Restbevölkerung" (ebd., S. 11) verbleibe. Ein übriges tue der im Zuge der Bildungsexpansion aufgebaute riesige Apparat von Bildungsinstitutionen, der - aus der Perspektive seiner personellen Glieder wiederum ganz rational - nach Auslastung strebe und im demographischen Wellental eben einfach mehr Kindern und Jugendlichen die Gymnasial- oder Hochschulreife bescheinige. Damit sei "klar, daß bei Fortdauer der heutigen Bedingungen diese Restbevölkerung, die dann nur noch für eine gewerbliche Lehre in Frage kommt, sowohl im Durchschnitt wie insbesondere in ihrem besseren Drittel - und aus diesem besseren Drittel hat bisher die Industrie ihre Schlüsselarbeitskräfte, die Poliere, Vorarbeiter, Meister, Techniker und auch graduierte Ingenieure rekrutiert - mit dem, was bisher für qualifizierte Lohnarbeit zur Verfügung stand, nicht mehr vergleichbar ist" (ebd.).

Es tritt dann ein, was heute schon von manchen Personalmanagern und Bildungsexperten in den Betrieben, vornehmlich solcher Branchen wie dem Baugewerbe oder der Chemischen Industrie, beklagt wird: ein eklatanter Mangel an geeignet erscheinendem Nachwuchs - z.B. für Meisterpositionen. Diese betrieblichen Experten befürchten im Gefolge der geburtenschwachen Jahrgänge ein merklich nachlassendes Interesse z.B. an den Metallberufen, wo "blauer Kittel" und "schmutzige Hände" assoziiert würden. In der Chemischen Industrie treiben die Experten solche Nach-

wuchssorgen schon seit Ende der 80er Jahre um: Eine Ausbildung zum Chemiefacharbeiter würden tendenziell nur noch die Hauptschüler mit den schlechteren Noten aufnehmen; das Potential, aus dem man Meister schöpfen könne, sei qualifikatorisch und motivational oft nicht mehr hinreichend für die anspruchsvoller gewordene Produktion.

(3) Die wohlklingenden Formeln von der Renaissance der Facharbeit und der breiten Diffusion neuer Produktionskonzepte stehen zwar in offenkundigem Gegensatz zu diesen pessimistischen Prognosen über die Erosion des Facharbeiters, beziehen sich aber m.E. auch immer nur auf die Dimension der Tätigkeit und der Qualifikationsanforderungen. In dieser Perspektive mag es durchaus sein, daß mehr Arbeitsplätze für Facharbeiter entstehen, die als anspruchsvoll und facharbeitergerecht zu qualifizieren sind. Für die These von der Erosion der Facharbeit könnte insofern die strategische Orientierung auf moderne Produktionskonzepte zunehmende Bedeutung gewinnen: Strukturinnovative Rationalisierungsstrategien, z.B. die Perspektive qualifizierter Gruppenarbeit und die Reintegration von dispositiven, instandhaltenden und ausführenden Funktionen, sichern nicht nur die Anziehungskraft von Facharbeit, sondern mit den in den Arbeitsstrukturen angelegten Qualifizierungsmöglichkeiten zugleich den typischen Charakter von Facharbeit (vgl. Hirsch-Kreinsen u.a. 1990, S. 185). Man kann daher auch sagen, daß die facharbeitergerechte Gestaltung der Arbeit selbst ein "Gegengift" gegen die Erosion der Facharbeit darstellt.

Aber dies alles hindert nicht,

- zunächst, daß es sich z.B. bei den "Systemregulierern" (Schumann u.a. 1989, S. 12), also den Arbeitern, die für die neuen Produktionskonzepte stehen, um eine Minderheit handelt;
- daß es den besagten und in seinen spezifischen Risiken akzentuierten Trend zu formal höherer Bildung gibt;
- daß - damit verbunden - bei den Jugendlichen ganz offenbar Präferenzen für Büro- und Dienstleistungsberufe zu verzeichnen sind,
- und mit diesen Trends ein Imageverlust von Arbeiter- und Produktionsstätigkeiten einhergeht.

Ob daraus sogleich die Konsequenz gezogen werden muß, daß der für die Industrie noch verfügbare Rest an Arbeitskraft kaum, oder wenn, dann nur unter größten Schwierigkeiten, die für die Betriebe ökonomisch wenig vorteilhaft erscheinen, qualifizierungs- und entwicklungsfähig sei, ist allerdings eine andere Frage. Ob der Weg zum Abitur nicht auch eine Art Umweg zur Facharbeit darstellen kann, bei dem nur andere berufliche Perspektiven nicht sogleich verschüttet werden, steht ebenfalls dahin. Der Besuch einer weiterführenden Schule verdirbt ja nicht per se den Charakter, will sagen: Die Beschäftigung mit allerhand Kulturgut und naturwissenschaftlichen Erkenntnissen sowie der um drei bis vier Jahre längere Verbleib im schulischen Bildungssystem produzieren nicht automatisch die Unfähigkeit, produktiv zu arbeiten - wenn es auch vielleicht die Ansprüche hebt. Die zu Zeiten der Bildungsreform euphorie Ende der 60er/Anfang der 70er Jahre geführte Debatte um Bildung und Humankapital hat m.E. deutlich gemacht, daß neben der Dimension als Investition Bildung den Charakter eines kulturellen Gutes trägt, das auch ohne direkten ökonomischen Bezug seine Existenzberechtigung hat.

Und auch wenn man den Hoffnungen auf facharbeitergerechte CIM-Konzepte im Maschinenbau z.B. und auf weitere Ausbreitung des Facharbeiters vom Schläge des "Systemregulierers" in den verschiedensten Industriezweigen mit einiger Skepsis begegnen sollte: Produktionstätigkeiten im weitesten Sinne enthalten ja in der Tat Potentiale attraktiver Arbeit. Je mehr spürbar wird, daß eine ganze Reihe von scheinbar interessanten und gut bezahlten Dienstleistungs- und Bürotätigkeiten eigentlich weder sonderlich interessant sind noch besonders gut entlohnt werden, für viele Beschäftigte vielmehr recht unerfreuliche Schattenseiten aufweisen, desto mehr wird vielleicht auch erneut ein Prozeß der Abwägung und der partiellen Revision der Bewertung verschiedener Berufe einsetzen. Präferenzen und Images sind schließlich nicht stabil und unveränderbar.

Die allzu griffige These von der Erosion der Facharbeit als Folge der Bildungsexpansion muß daher zwar ernst genommen, aber auch relativiert werden. Gleiches gilt für die abgeleitete These vom Nachwuchsmangel bei den Meistern als Folge des qualitativen und quantitativen Niedergangs der Facharbeit.

## 5. Ein kurzes Resümee: Erosionserscheinungen und Gegentendenzen

(1) Versucht man zunächst ein Resümee dieses Teils D, so gilt es festzuhalten:

- Substitutionskonkurrenz formal höher qualifizierter Arbeitskräfte und in deren Gefolge die Verdrängung des Meisters;
- Bildung eines Meister-Vorrats als Ergebnis stagnierender Nachfrage und zugleich expandierenden Angebots;
- zunehmend unterwertiger Einsatz qualifizierter Meister als Folge dieser diskrepanten Entwicklung;
- Versuche der Betriebe, die ausgebildeten Meister irgendwie und irgendwo in anderen Abteilungen oder Positionen unterzubringen;
- sinkende Attraktivität von industrieller (Produktions-)Arbeit generell, wovon sowohl Meister als auch Facharbeiter (als Vorstufe zum Meister) betroffen sind,
- und als Folge dieser Entwicklungen ein ohne große Mühe prognostizierbarer Verfall der Attraktivität des Fortbildungsgangs zum Meister

lassen sich mit vollem Recht als Symptome einer krisenhaften Entwicklung deuten. Wollte man vor diesem düster gemalten Hintergrund die eingangs dieses Teils D aufgeworfene Frage beantworten, ob das bislang charakteristische Muster des Reproduktionsverlaufs des Qualifikationstyps Meister in Auflösung begriffen ist und an neuralgischen Punkten aufbricht, so müßte man wohl mit einem pessimistischen "Ja" reagieren. Allüberall Erosionsphänomene. Die oben unter negativen Vorzeichen zusammengestellten Tendenzen scheinen nur eine **pessimistische** Antwort zuzulassen.

Spinnt man diesen Faden weiter und unterstellt einmal, die These von der Erosion der Facharbeit und der unaufhörlichen Expansion formal höherer,

schulischer und universitärer Bildung sei nicht nur eine kokette Variante altbekannter Cassandra-Rufe der Industriosozologie oder eine spezifische Ausprägung konservativer Begabungstheorie, sondern würde mit all ihren Konsequenzen die Realität treffen, dann wäre der Niedergang des Meisters vorprogrammiert. Die in den letzten Jahren zunehmenden Versuche der Arbeiter, sich über eine Teilnahme an den Lehrgängen zur Meisterfortbildung diesem Trend zur Höherqualifizierung anzupassen und wenigstens die ihnen zugänglichen Zertifikate zu erwerben, wären dann als letzte verzweifelte, aber mit hoher Wahrscheinlichkeit ganz aussichtslosen Anstrengungen zu werten, ihrem unausweichlichen Schicksal zu entkommen: der Meister eben doch nur ein (aufgestiegener) Arbeiter, die Meisterqualifikation inflationär und nicht mehr konkurrenzfähig.

Nun lassen sich allerdings alle oben aufgeführten Entwicklungen auch anders akzentuieren, gewissermaßen **mit positiven Vorzeichen** versehen. Man erhält dann ein Bild vom Meister, das durchaus zuversichtlich stimmt:

- Die Substitution der Meister durch formal höher qualifizierte Arbeitskräfte wie Ingenieure oder ähnliche, neuartige Qualifikationstypen im Mittelfeld des technisch-gewerblichen Personals, ist offenkundig auf einige wenige Einsatzfelder beschränkt. Der genaue Blick in die Betriebe hat bekräftigt, daß eine Verdrängung von Meistern an sehr spezifische Bedingungen geknüpft ist, die sehr wohl auch als Ausnahmesituationen zu klassifizieren wären.
- Überall in den Betrieben wird das hohe Lied der Meister gesungen. Die Klage über fehlenden Nachwuchs kann ebensogut als eine Art Hilferuf vor dem Hintergrund eines klar erkennbaren Bedarfs an Meistern interpretiert werden. Die Schwärmerei von der "Seele der Produktion" unterstreicht ebenso wie die kaum nachlassende betriebliche Förderung der Fortbildung, daß der Meister gebraucht wird.
- Das die Nachfrage nach Meistern offenbar übersteigende Angebot und die Bildung von Meister-Vorräten könnten Phänomene sein, die sich auf eine Reihe von Großbetrieben beschränken, deren Fertigungsbereiche schrumpfen oder stagnieren. Im klein- und mittelbetrieblichen Sektor mag die Situation zum gleichen Zeitpunkt viel günstiger aussehen, nicht zuletzt, weil hier eher noch ein Nachholbedarf an Meisterqualifikationen besteht. Weil man einen halbwegs sichere

Beschäftigungsperspektiven versprechenden Großbetrieb nur ungern verläßt und schon gar nicht zu Zeiten, in denen anderswo Alternativen sich nur in sehr begrenztem Umfang auftun, hat u.U. die zwischenbetriebliche Mobilität nachgelassen.

- Die Entstehung eines Angebotsüberschusses und die Bildung betrieblicher Meister-Vorräte könnte sich ferner als bloß vorübergehendes Phänomen entpuppen. Dafür sprechen zwei Argumente: Erstens könnte die Koinzidenz des Einströmens geburtenstarker Jahrgänge ins Erwerbssystem und die relative Stagnation der Beschäftigung diesen zeitweiligen Überschubeffekt hervorgebracht haben. Zweitens folgt der Neuordnung der industriellen Facharbeiterberufe im Elektro- und Metallbereich die Neuordnung der Meister-Ausbildung und im Zuge dessen findet eine merkliche Anhebung der Anforderungen an diesen "neugeordneten" Meister statt. In Verbindung mit einer zurückhaltenden Förderungspolitik der Bundesanstalt für Arbeit und einer über diese Neuordnung legitimierbaren härteren Selektionspraxis der Betriebe könnte die Meisterfortbildung wieder eine erhebliche Aufwertung erfahren. Im künftigen demographischen Wellental wird sich der Überschuß an Meistern vielleicht abbauen, und es könnte sich auf wunderbare Weise die hohe Rationalität der betrieblichen Vorratshaltung, ja womöglich sogar die der fortdauernden Förderungspolitik offenbaren.
- Mit der Reduzierung der Produktionsbelegschaften, flexibler Automatisierung und neuer Absatzmarktorientierungen könnte auch eine mehr ganzheitliche Ausrichtung der Arbeitsorganisation in den Industriebetrieben Platz greifen. Aufgabenintegration und eine stärkere Akzentuierung kooperativer und teamartiger Tätigkeit könnten eine Reihe von Produktionsarbeiten und -berufen tendenziell aufwerten und wieder etwas attraktiver erscheinen lassen.
- Die Angebots-Nachfrage-Konstellation würde - oder wird - sich spürbar entspannen, wenn (demnächst) in mehr und mehr Bundesländern Meistern die Möglichkeit eingeräumt wird, nach mehrjähriger beruflicher Praxis und mit dem Meisterbrief "in der Tasche" ein Studium zu beginnen (vgl. Ehmann 1990). In dieser Perspektive erscheint es sogar ausgesprochen günstig, wenn diese Arbeitskräfte ihre Meisterfortbildung schon in relativ jungem Alter abgeschlossen haben. Die

"Sackgasse" (Scholz), in der der Meister sich beruflich und unter dem Aspekt der mangelnden Durchlässigkeit des Bildungssystems befindet, könnte sich so in eine Zufahrtsstraße zu höherem Status, höheren Positionen und höherem Sozialprestige verwandeln. Durch die zeitweilige Präsenz der studierwilligen Meister im tertiären Bildungssystem würden zudem Plätze für Nachrücker in den Betrieben frei; ein Ventil wäre geschaffen, das spürbare Entlastung verspricht.

Man sieht: Es gibt eine ganze Reihe von guten Gründen - Gegentendenzen -, die es geraten erscheinen lassen, nicht allzu voreilig und leichtfertig dem Meister seinen Niedergang zu attestieren.

(2) Solche Gegentendenzen konnten aber auch in den Teilen B und C der vorliegenden Arbeit ausgemacht werden, als es um die **Effekte** spezifischer Varianten **betrieblicher Rationalisierung** ging:

- Im Kontext sog. tayloristischer Rationalisierung verliert der Meister nicht nur die Funktionen, sondern kann seine Position z.T. sogar stabilisieren. Denn Automatisierung und Funktionsaufsplitterung erzeugen erneut und immer wieder Koordinations- und Leitungsbedarf (vgl. Bechtle, Lutz 1989, S. 40); solche taylorisierten Produktionssysteme bilden schließlich die Grundlage einer differenzierten Führungsorganisation und bieten dem Meister daher gerade "sein Milieu".
- Im Gefolge der Reorganisation industrieller Arbeit, sofern sie an den Prinzipien der "neuen Produktionskonzepte" oder an denen der Humanisierung der Arbeit durch "job-enrichment" orientiert ist, wird die Steuerung der Produktion durch den Meister zwar z.T. ersetzt durch die Selbststeuerung der einzelnen Arbeitskräfte oder der Arbeitsgruppen. Solche neuen Arbeitsformen werden aber gerade deshalb - und wohl auch nur dann - implementiert, wenn marktinduzierte Flexibilitätsanforderungen die alten, tayloristischen Systeme überfordern (Fischer, Minssen 1987, S. 199 f.). Die Produktion insgesamt wird daher komplexer und anspruchsvoller; die Werkstatt als ganze wird angesichts komplexerer Koordinationserfordernisse - die selbst wieder Folge höherer Prozeßintegration und gesteigener Flexibilitätsanforderungen sind (Wehrsig 1986, S. 95) - aufgewertet. Damit bestehen aber auch gute Chancen, daß Funktionen, die ehemals in Stabsabtei-

lungen und sog. "sekundären" Bereichen angesiedelt waren, wieder zum Produktionspersonal und in die Werkstatt zurückkehren. Der Meister könnte gut einen Teil dessen "auffangen".

- Mit dem Einzug arbeitspolitischer und machttheoretischer Argumente in die industriesoziologische Diskussion ist ferner ein weiterer Komplex von Gegenwirkungen gegen den Funktions- und Machtverlust betrieblicher Akteure ins Blickfeld gelangt: das Widerstandshandeln - bzw. der "personelle Widerstand" (Hermann 1984) -, hier also das der Meister. Auch wenn manche Deutung dieser Aktivitäten von enttäuschten Erwartungen getränkt ist - der Meister macht als "Innovationshemmnis" (Bargmann 1984) oder als "Umsetzungshindernis" (Fricke, Wiedenhofer 1985) ja beileibe keine gute Figur -, so bleibt doch festzuhalten, daß er mit seinem Widerstand recht erfolgreich gewesen ist. Das mag man bedauern, wenn man die Dinge so sieht, daß er damit seine Position auf Kosten der Arbeiter stabilisiert und humane, fortschrittliche Arbeitsformen verhindert hat. Die allzu beredete Klage über sein Wirken stimmt aber auch ein wenig skeptisch: Sollte ihm vielleicht nicht zugestanden werden, was im Falle des Widerstands der Arbeiter u.U. weitaus positiver beschrieben worden wäre?

(3) Es hat sich gezeigt, daß die Frage, ob der Meister einem anhaltenden Erosionsprozeß unterliegt - trotz der regelmäßigen Debatte über die "Meisterkrise" -, nicht viel berechtigter ist als die nach den Bedingungen seiner immer wieder erfolgenden Stabilisierung. Alle auf den ersten Blick bedrohlich anmutenden Entwicklungen weisen jeweils auch eine "positive Kehrseite" auf. Das in der historischen Entwicklung beobachtbare Hin und Her von Erosion und Stabilisierung begründet daher die Annahme, daß es eine Art **Wechselspiel** zwischen zeitweilig vorherrschenden Erosionstendenzen einerseits und diesen immer wieder entgegenwirkenden Stabilisierungseffekten andererseits gibt. Der Meister als Arbeitskrafttypus stabilisiert sich offenbar deshalb ein ums andere Mal, weil er aus betriebsorganisatorischen Gründen ebenso "notwendig" ist wie aus Gründen der individuellen Reproduktion und der subjektiven Orientierung von Arbeitskräften. Es ist aber offenbar ebensowohl diese Multifunktionalität, die ihn für Erosionsprozesse anfällig macht. Die Diskussion über die "Meisterkrise" ist darum auch kein ab- und ausgestandenes Thema. Das Plädoyer, das sich mit diesem Text verbindet, geht somit dahin, in diesem Zu-



sammenhang sowohl die in sich widersprüchlichen Tendenzen des Funktionswandels durch Rationalisierung zu beachten als auch den Mechanismen der sozialen Reproduktion von Arbeitskraft die gebotene Aufmerksamkeit zu schenken.

## Literatur

- Abromeit, H.; Blanke, B. (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Leviathan, Sonderheft 8, 1987.
- Adamy, W.: Berufliche Weiterbildung auf dem Prüfstand - Handlungsspielräume und Perspektiven in der Krise. In: WSI-Mitteilungen, Heft 5, 39. Jg., 1986, S. 366-376.
- Alioth, A.: Die Gruppe als Kern der Organisation. In: Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.): Arbeit - Beispiele für ihre Humanisierung. Erfahrungen, Berichte, Analysen, Olten 1983.
- Altmann, N.: Funktionswandel einer Vorgesetztenposition, Diss., München 1966.
- Altmann, N.; Bechtle, G.: Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft, München 1971.
- Altmann, N.; Binkelman, P.; Düll, K.; Stück, H. : Grenzen neuer Arbeitsformen - Betriebliche Arbeitsstrukturierung, Einschätzung durch Industriearbeiter, Beteiligung der Betriebsräte, Frankfurt/New York 1982.
- Alvater, E.; Baethge, M. u.a. (Hrsg.): Arbeit 2000 - Über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft, Hamburg 1985.
- ANBA (Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit), versch. Jahrgänge.
- Asendorf-Krings, I.; Drexel, I.; Nuber, Ch.: Reproduktionsvermögen und die Interessen von Arbeit und Kapital - Ein Beitrag zur theoretischen Bestimmung von Qualifikation. In: ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation I, Frankfurt/München 1976, S. 207-236.
- Baethge, M.; Eßbach, W. (Hrsg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen (Hans Paul Bahrdt - Festschrift zu seinem 65. Geburtstag), Frankfurt/New York 1983.
- Baethge, M.; Gerstenberger, F.; Kern, H.; Schumann, M.; Stein, H.W.; Wiemann, E.: Produktion und Qualifikation - Eine Vorstudie zur Untersuchung von Planungsprozessen im System der beruflichen Bildung, Hannover 1974.
- Bargmann, H.: Innovationshemmnis Industriemeister? In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 1, 13. Jg., 1984, S. 45-59.
- Bau, H.: Berufliche Qualifikation und Erwerbstätigkeit von Meistern, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 50, Berlin 1982.
- Bechtle, G.: Betrieb als Strategie - Theoretische Vorarbeiten zu einem industriesoziologischen Konzept, Frankfurt/New York 1980.
- Bechtle, G.; Lutz, B.: Die Unbestimmtheit post-tayloristischer Rationalisierungsstrategie und die ungewisse Zukunft industrieller Arbeit - Überlegungen zur Begründung eines Forschungsprogramms. In: K. Düll; B. Lutz, (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 9-91.
- Beck, U.; Brater, M.; Daheim, H.: Soziologie der Arbeit und der Berufe - Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse, Reinbeck bei Hamburg 1980.

- Bergmann, J.; Hirsch-Kreinsen, H.: Zur Analyse des Einsatzes von Verfahren der integrierten Fertigungssteuerung in Betrieben des Werkzeugmaschinenbaus, Ms., Darmstadt 1981.
- Bergner, S.: Absolventen des DAG-Technikums und ihre berufliche Entwicklung (Forschungsbericht erstellt für das DAG-Technikum), Hamburg 1987.
- BMBW (Bundesminister für Bildung und Wissenschaft) (Hrsg.): Grund- und Strukturdaten 1989/1990 und 1991/1992, Bonn 1990/1991.
- BMFT (Bundesminister für Forschung und Technologie) (Hrsg.): Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 39, Frankfurt/New York 1983.
- BMFT (Bundesminister für Forschung und Technologie) (Hrsg.): Betriebliche Humanisierungsforschung in der Bekleidungsindustrie, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 88, Frankfurt/New York 1987.
- Braczyk, H.-J.; Knesebeck, J. v.d.; Schmidt, G.: Nach einer Renaissance - Zur gegenwärtigen Situation von Industriesoziologie in der Bundesrepublik Deutschland. In: G. Schmidt u.a.: Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982, S. 16-56.
- Brandt, G.; Kündig, B.; Papadimitriou, Z.; Thomae, J.: Computer und Arbeitsprozeß, Frankfurt/New York 1978.
- Braune-Krickau, M.: Unternehmensführung und Humanisierung der Arbeit - Einige Gedanken zu einer wichtiger werdenden Führungsaufgabe. In: Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.): Arbeit - Beispiele für ihre Humanisierung. Erfahrungen, Berichte, Analysen, Olten 1983.
- Braverman, H.: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Frankfurt/New York 1980.
- Brödner, P.: Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik, Berlin 1985.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Förderung der beruflichen Bildung - Ergebnisse der Teilnehmerstatistik über berufliche Fortbildung, Umschulung und Einarbeitung, versch. Jahrgänge.
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.): Ihre berufliche Zukunft, Heft 1, Informationen über Weiterbildungsberufe, 2. Ausgabe, Nürnberg 1989.
- Burawoy, M.: Manufacturing Consent - Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism, Chicago/London 1979.
- Castagna, W.; Krankenhagen, J.; Pfeil, K.-D.: Arbeitsorganisation und Technik in neuen Arbeitsstrukturen. In: BMFT (Hrsg.): Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt/New York 1983, S. 171-198.
- Chave, D.: Neue Politik des Personaleinsatzes und Rationalisierung. In: K. Düll (Hrsg.): Industriearbeit in Frankreich, Frankfurt/New York 1984.
- Clauß, T.: Zur beruflichen Situation von Meistern und Technikern, Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 113, Berlin 1990.

- Cornelsen, C.: Beruf und Tätigkeitsmerkmale der Erwerbstätigen - Ergebnisse des Mikrozensus 1987. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 12, 1988, S. 864 ff.
- Crozier, M.; Friedberg, E.: Macht und Organisation - Die Zwänge kollektiven Handelns, Königstein/Ts. 1979.
- Crusius, R.; Lempert, W.; Wilke, M. (Hrsg.): Berufsausbildung - Reformpolitik in der Sackgasse? Reinbek bei Hamburg 1974.
- Deiß, M.; Altmann, N.; Döhl, V.; Sauer, D.: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- DGB-Bundesvorstand/Abt. Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Dokumentation einer Bundesfachtagung des DGB, Düsseldorf 1987.
- DIHT (Deutscher Industrie- und Handelstag) (Hrsg.): Industriemeister 2000 - Profile einer Führungskraft, Bonn 1986.
- Dohse, K.: Taylorismus, Technik, Hierarchie - Kontroversen der "amerikanischen und britischen Labour Process Debate". In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 213-230.
- Dörr, G.: Schranken betrieblicher Transparenz, Schranken betrieblicher Rigidität - eine Problemskizze zum Umbruch der Arbeitsformen im Maschinenbau. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 125-149.
- Drexel, I.: Belegschaftsstrukturen zwischen Veränderungsdruck und Beharrung - zur Durchsetzung neuer Ausbildungsberufe gegen bestehende Qualifikations- und Lohnstrukturen, Frankfurt/New York 1982.
- Drexel, I.: Wann werden Arbeitskräfte gegen Rationalisierung aktiv? Thesen zum Zusammenhang zwischen subjektiven Aktionspotentialen und Erwerbsverlaufsmustern. In: W. Fricke; W. Schuchardt (Hrsg.): Innovatorische Qualifikationen - eine Chance gewerkschaftlicher Arbeitspolitik, Bonn 1985, 56-72.
- Drexel, I.: Der schwierige Weg zu einem neuen gesellschaftlichen Qualifikationstyp - Theoretische Grundlagen, empirische Indikatoren und das Beispiel neuer Technikerkategorien in Frankreich. In: Journal für Sozialforschung, Heft 3, 29. Jg., 1989, S. 301-326.
- Drexel, I.: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? - Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich, Frankfurt/New York 1993.
- Drexel, I.; Fischer, J. (Hrsg.): Der Weg ins technische Büro - Alte und neue Lösungen in der deutschen und der französischen Industrie, hektogr. Bericht, München 1989.
- Drexel, I.; Nuber, C.: Qualifizierung für Industriearbeit im Umbruch - Die Ablösung von Anlernung durch Ausbildung in Großbetrieben von Stahl und Chemie, Frankfurt/New York 1979.
- Düll, K. (Hrsg.): Industriearbeit in Frankreich - Krisen und Entwicklungstendenzen, Frankfurt/New York 1984.



- Fuhrmann, J.: Polierstudie - Untersuchung über Arbeitsplatz, Tätigkeit, Rolle und Position von Polieren und Schachtmeistern im Baugewerbe, Frankfurt 1972.
- Gebbert, C.: Prozessuale Risiken bei der Einführung neuer Arbeitsstrukturen - Zu einigen verhaltensrelevanten Einstellungen der Beschäftigten in der Implementationsphase. In: J. Fischer u.a. (Hrsg.): Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt/New York 1983, S. 153-177.
- Gebbert, C.: Qualifizierung im Akkord - Probleme der Entlohnung von Flexibilitätsleistungen, Bonn 1988.
- Girschner-Woldt, I.; Bahn Müller, R.; Bargmann, H.; Braunwald, H.; Brockhoff, B.; Girschner, W.: Beteiligung von Arbeitern an betrieblichen Planungs- und Entscheidungsprozessen - Das Tübinger Beteiligungsmodell, Schriftenreihe "Humanisierung des Arbeitslebens", Band 76, Frankfurt/New York 1986.
- Gottlieb Duttweiler Institut (Hrsg.): Arbeit - Beispiele für ihre Humanisierung. Erfahrungen, Berichte, Analysen, Olten 1983.
- Grüneberg, U.; Lichte, R.; Reppel, R.: Strukturwandel in der Stahlindustrie und alternative Arbeitsgestaltung. In: H.W. Jablonowski (Hrsg.): Neue Technik gestalten - Ansätze zur Arbeitsgestaltung und Strukturpolitik, Frankfurt 1985, S. 381-412.
- Haller, M.: Klassenstrukturen und Mobilität in fortgeschrittenen Gesellschaften - Eine vergleichende Analyse der Bundesrepublik Deutschland, Österreichs, Frankreichs und der Vereinigten Staaten von Amerika, Frankfurt/New York 1989.
- Hartmann, M.: Dequalifizierung oder Requalifizierung der Arbeit? - Über das Theorem der realen Subsumtion. In: Leviathan, Heft 2, 1985, S. 271-290.
- Heidenreich, M.: Unternehmenspolitiken und gesellschaftlicher Kontext - Länderspezifische Muster des Strukturwandels in der französischen und bundesdeutschen Bekleidungsindustrie, Diss., Bielefeld 1988.
- Hermann, U.: Die Implementierung betrieblicher Rationalisierungshandlungen und der personelle Widerstand, Göttingen 1984.
- Hildebrandt, E.; Seltz, R.: Wandel betrieblicher Sozialverfassung durch systemische Kontrolle? - Die Einführung computergestützter Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme im bundesdeutschen Maschinenbau, Berlin 1989.
- Hirsch-Kreinsen, H.: Organisation mit EDV - Bedingungen und arbeitsorganisatorische Folgen des Einsatzes von Systemen der Fertigungssteuerung in Maschinenbaubetrieben, Diss., Frankfurt 1984.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Schultz-Wild, R.; Köhler, C.; Behr, M. v.: Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion - Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1990.
- Hufnagel, A.; Sommer, B.: Ausbildung und Erwerbstätigkeit - Ergebnisse des Mikrozensus 1987. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 2, 1989, S. 65-73.
- ISF München (Hrsg.): Betrieb - Arbeitsmarkt - Qualifikation, Frankfurt/München 1976.

- ITRU-Institute Cambridge: Selbstorganisierete Gruppen, Ms., Dortmund 1981.
- Jablonowski, H.W. (Hrsg.): Neue Technik gestalten - Ansätze zur Arbeitsgestaltung und Strukturpolitik, Frankfurt 1985.
- Kern, H.; Schumann, M.: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, 2 Bände, Frankfurt 1970.
- Kern, H.; Schumann, M.: Neue Produktionskonzepte haben Chancen. In: Soziale Welt, Heft 1/2, 35. Jg., 1984a, S. 146-158.
- Kern, H.; Schumann, M.: Das Ende der Arbeitsteilung? - Rationalisierung in der industriellen Produktion, München 1984b.
- Kluth, H.: Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation. In: Deutsche Gesellschaft für Soziologie (Hrsg.): Soziologie und moderne Gesellschaft - Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin, Stuttgart 1966, S. 133-138.
- Knebel, H.-J.: Handlungsorientierung im Industriebetrieb - Eine Untersuchung über das Verhältnis von Technik und Betriebsideologie, Tübingen 1963.
- Knesebeck, J.-H. v.d.: Gruppen mit erweitertem Handlungsspielraum als Lösungsansatz zur Humanisierung und Flexibilisierung. In: J. Fischer u.a. (Hrsg.): Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt/New York 1983a, S. 130-152.
- Knesebeck, J.-H. v.d.: Chancen und Grenzen wissenschaftlicher Beratung bei betrieblichen Veränderungen. In: J. Fischer (Hrsg.): Arbeitsstrukturierung und Organisationswandel in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt/New York 1983b, S. 211-234.
- Köhler, Ch.: Vom Primat der Ökonomie zum Primat der Politik? - Thesen zum Wandel von Arbeits- und Qualifikationsstrukturen im deutschen Maschinenbau. In: WSI-Mitteilungen, Heft 7, 44. Jg., 1991, S. 409-419.
- Krogh, H.: Der Aufstand der Meister. In: Manager Magazin, Heft 4, 1986, S. 278 ff.
- Landwehrmann, F.: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung, Tübingen 1970.
- Lappe, L.: Schwindende Terrains der Arbeiterkontrolle im historischen Prozeß - ein Beitrag zur Labour Process Debatte. In: H. Abromeit; B. Blanke (Hrsg.): Arbeitsmarkt, Arbeitsbeziehungen und Politik in den 80er Jahren, Leviathan, Sonderheft 8, 1987, S. 231-242.
- Littler, C.R.: The Development of the Labour Process in Capitalist Societies, London 1982.
- Lütz, B.: Produktionsprozeß und Berufsqualifikation. In: Th.W. Adorno (Hrsg.): Spätkapitalismus oder Industriegesellschaft? Stuttgart 1969, S. 227 ff.
- Lutz, B.: Vorläufige Notizen zur gesellschaftlichen und politischen Funktion von Beruf. In: R. Crusius u.a. (Hrsg.): Berufsausbildung - Reformpolitik in der Sackgasse? Hamburg 1974, S. 30-39.

- Lutz, B.: Der kurze Traum immerwährender Prosperität - Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt/New York 1984 (2. Auflage 1989).
- Lutz, B.: Das Ende des Facharbeiters - Die soziale Entwicklung bis zum Jahr 2000 und ihre Bedeutung für qualifiziertes Baustellenpersonal. In: Sonderforschungsbereich 333 der Universität München (Hrsg.): Mitteilungen 1, München 1989, S. 5-16.
- Lutz, B.; Kammerer, G.: Das Ende des graduierten Ingenieurs? - Eine empirische Analyse unerwarteter Nebenfolgen der Bildungsexpansion, Frankfurt/Köln 1975.
- Lutz, B.; Veltz, P.: Maschinenbauer versus Informatiker - gesellschaftliche Einflüsse auf die fertigungstechnische Entwicklung in Deutschland und Frankreich. In: K. Düll; B. Lutz (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich, Frankfurt/New York 1989, S. 213-285.
- Malsch, T.: Erfahrungswissen versus Planungswissen: Facharbeiterkompetenz und informationstechnologische Kontrolle am Beispiel der betrieblichen Instandhaltung. Discussion Papers No. II VG/dp 83-207, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1983.
- Malsch, T.; Weißbach, H.-J.; Fischer, J.: Organisation und Planung der industriellen Instandhaltung, Frankfurt/New York 1982.
- Manske, F.: Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft? In: DGB-Bundesvorstand/Abt. Angestellte (Hrsg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet, Dokumentation einer Bundesfachtagung des DGB, Düsseldorf 1987, S. 33-49.
- Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.: Computereinsätze im Bereich technischer Angestellter. In: WSI-Mitteilungen, Heft 2, 36. Jg., 1983, S. 111-119.
- Manske, F.; Wobbe-Ohlenburg, W.; unter Mitarbeit von Mickler, O.: Rechnerunterstützte Systeme der Fertigungssteuerung in der Kleinserienfertigung - Auswirkungen auf die Arbeitssituation und Ansatzpunkte für eine menschengerechte Arbeitsgestaltung, Karlsruhe 1984.
- Marx, K.: Das Kapital, Erster Band, Berlin (DDR) 1969.
- Mendner, J.: Technologische Entwicklung und Arbeitsprozeß, Frankfurt 1975.
- Mickler, O.: Ende der Meisterwirtschaft? - Zu einem Aspekt computerisierter Organisationstechniken im Facharbeiterbetrieb. In: M. Baethge; W. Ebbach (Hrsg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen, Frankfurt/New York 1983, S. 331-343.
- Mörtl, H.: Beruf und Ausbildung der Erwerbstätigen - Ergebnisse des Mikrozensus April 1982/April 1980. In: Wirtschaft und Statistik, Heft 2, 1984, S. 107-118.
- Naschold, F. (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985.
- Offe, C.: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit - Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen 'Leistungsgesellschaft', Frankfurt 1970.



- Pöhler, W.; Peter, G.: Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm - Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozial orientierten Technologiepolitik, Köln 1982.
- Popitz, H.; Bahrtdt, H.P.; Jüres, E.A.; Kesting, H.: Technik und Industriearbeit, Tübingen 1964.
- Rubelt, O., unter Mitarbeit von Klar, C.; Legemann, P.: Techniker-Report - Staatlich geprüfte Techniker zwischen lieb gewordenen Besitzständen und gesellschaftlichem Wandel, Untersuchungsbericht im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Berlin 1988.
- Schlottmann, U.; Blien, U., unter Mitarbeit von Kind, V.: Der Meister im Industriebetrieb - ein Aspekt der Humanisierungsdiskussion, Nürnberg o.J.
- Schmidt, G.; Braczyk, H.-J.; Knesebeck, J. v.d.: Materialien zur Industriosociologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982.
- Schmiede, R.; Greiff, B. v.: Industriosociologie als positive Geschichtsphilosophie? - Über die "Trendwende" in der Industriosociologie und den Begriff der "reellen Subsumtion". In: Leviathan, Heft 2, 1985, S. 291-306.
- Schmiede, R.; Schudlich, E.: Die Entwicklung von Zeitökonomie und Lohnsystem im deutschen Kapitalismus. In: Institut für Sozialforschung (Hrsg.): Gesellschaftliche Arbeit und Rationalisierung, Leviathan, Sonderheft 4, 1981, S. 57-99.
- Scholz, D.: Befindet sich die Weiterbildung zum Industriemeister in einer Sackgasse? In: Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Heft 3, hrsg. v. Bundesinstitut für Berufsbildung/Der Generalsekretär, Berlin 1990.
- Schultz-Wild, R.; Nuber, Ch.; Rehberg, F.; Schmierl, K.: An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen, Eschborn/Köln 1989.
- Schumann, M.; Baethge-Kinsky, V.; Neumann, U.; Springer, R.: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 17, 1989, S. 1-18.
- Schumann, M.; Wittemann, K.P.: Entwicklungstendenzen der Arbeit im Produktionsbereich. In: E. Alvater u.a. (Hrsg.): Arbeit 2000 - Über die Zukunft der Arbeitsgesellschaft, Hamburg 1985, S. 32-50.
- Schumm-Garling, U.: Herrschaft in der industriellen Arbeitsorganisation, Frankfurt 1972.
- Schumm-Garling, U.: Soziologie des Industriebetriebes, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1983.
- Seltz, R.; Hildebrandt, E.: Produktion, Politik und Kontrolle - arbeitspolitische Varianten am Beispiel der Einführung von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen im Maschinenbau. In: F. Naschold (Hrsg.): Arbeit und Politik, Frankfurt/New York 1985, S. 91-123.
- Seltz, R.; Hildebrandt, E.; Mill, U.: Organisation als soziales System, Berlin 1986.
- Sohn-Rethel, A.: Geistige und körperliche Arbeit, Frankfurt 1970.

- Sohn-Rethel, A.: Die ökonomische Doppelnatur des Spätkapitalismus, Darmstadt/Neuwied 1972.
- Sorge, A.: Informationstechnik und Arbeit im sozialen Prozeß - Arbeitsorganisation, Qualifikation und Produktivkraftentwicklung, Frankfurt/New York 1985.
- Springer, R.: Strukturwandel der Meisterfunktionen in der Maschinenindustrie, Diplom-Arbeit an der TH Darmstadt, Darmstadt 1981.
- Springer, R.: Strukturwandel von Meisterfunktionen - Ergebnisse einer Untersuchung in acht Betrieben des Maschinenbaus. In: WSI-Mitteilungen, Heft 9, 37. Jg., 1984, S. 545-550.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 1, Bevölkerung und Erwerbstätigkeit, Reihe 4.1.2 - Beruf Ausbildung und Arbeitsbedingungen der Erwerbstätigen, Ergebnisse des Mikrozensus, versch. Jahrgänge.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Fachserie 11, Bildung und Kultur, Reihe 3, Berufliche Bildung, versch. Jahrgänge.
- Syben, G.: Alte Probleme und neue Rationalisierungsstrategien in der Bauproduktion. In: WSI-Mitteilungen, Heft 11, 40. Jg., 1987, S. 672-680.
- Vieweg, H.-G.: Wandel von organisatorischen Strukturen und Tätigkeiten der Führungskräfte. In: BMFT (Hrsg.): Neue Arbeitsstrukturen in der Bekleidungsindustrie, Frankfurt/New York 1983, S. 321-332.
- Vieweg, H.-G.: Koordination - Die Entwicklung eines Modells und seine Anwendung in einer empirischen Untersuchung, Diss., München 1987.
- Wehrsig, C.: Komplexe Organisationen, Information und Entscheidung. In: R. Seltz u.a. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 93-102.
- Weltz, F.: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964.
- Weltz, F.: Wer wird Herr der Systeme? - Der Einsatz neuer Bürotechnologie und die innerbetriebliche Handlungskonstellation. In: R. Seltz u.a. (Hrsg.): Organisation als soziales System, Berlin 1986, S. 151-161.
- Wiedemann, H.: Die Rationalisierung aus der Sicht des Arbeiters, Köln/Opladen 1964.
- Wunsch, M. v.: Determinanten und Spielräume der Industriearbeit - Die industriesoziologische Diskussion des Verhältnisses von Technik, Ökonomie und Arbeitsorganisation seit 1945, Frankfurt/New York 1988.
- Zündorf, L. (Hrsg.): Industrie- und Betriebssoziologie, Darmstadt 1979.
- Zündorf, L.: Machtprozesse in Industrieunternehmen. In: G. Schmidt u.a.: Materialien zur Industriesoziologie, Sonderheft 24 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Opladen 1982, S. 166-184.
- Zündorf, L.; Grunt, M.: Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen - Die sozialen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Untergebenen in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Frankfurt/New York 1980.

## DAS INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V. - ISF MÜNCHEN -

Das ISF ist ein eingetragener Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Es besteht seit 1965. Mitglieder des Vereins sind überwiegend langjährige Mitarbeiter des ISF.

Die Leitung des Instituts obliegt einem Institutsrat, der aus wissenschaftlichen Mitarbeitern und einer Verwaltungsangestellten besteht. Alle sind langjährige Mitarbeiter des ISF; sie zeichnen für jeweils unterschiedliche Ressorts verantwortlich.

Den Forschungsschwerpunkten entsprechend arbeiten drei bis sechs Wissenschaftler gleichberechtigt in eigenverantwortlichen Projektgruppen zusammen. Sie führen neben den Projekten der Auftragsforschung auch theoretische Grundlagenarbeiten im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 333 "Entwicklungsperspektiven von Arbeit" der Ludwig-Maximilians-Universität München durch. Überschneidungen in der Zuständigkeit einzelner Wissenschaftler für Teilprojekte dienen dem Erfahrungsaustausch, der gemeinsamen Weiterentwicklung theoretischer Ansätze sowie der Koordination und Abklärung der Forschungsergebnisse. Synergieeffekte können auf diese Weise erreicht werden.

Derzeit beschäftigt das ISF rd. 25 fest angestellte wissenschaftliche Mitarbeiter mit sozial-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung, nicht selten mit einer Zusatz- oder Doppelqualifikation (Wirtschaftswissenschaften/Soziologie, Jurisprudenz/Soziologie bzw. Nationalökonomie, Ingenieurwissenschaften/Soziologie, Psychologie/Nationalökonomie). Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist damit gewährleistet, der Schwerpunkt liegt bei der Industriesoziologie. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter haben überwiegend langjährige Forschungserfahrung. Mehr als zehn Mitarbeiterinnen kümmern sich um Organisations-, Verwaltungs- und Schreivarbeiten. Wissenschaftliche und studentische Hilfskräfte und zeitweilig herangezogene Experten für Spezialgebiete ergänzen den Mitarbeiterstab.

Ein Überblick über die bisherigen Arbeiten und Veröffentlichungen ist über das Institut erhältlich.

INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG E. V. - ISF MÜNCHEN  
Jakob-Klar-Straße 9 - 80796 München - Tel. 089/272921-0 - Fax 089/272921-60

## **Ausgewählte Buchveröffentlichungen 1988 - 1993**

- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte: Vom Handrad zum Bildschirm - Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß, Frankfurt/New York 1988.
- Ernst, Angelika: Dauerbeschäftigung und Flexibilität in Japan - Beschäftigungspolitik japanischer Unternehmen in Rationalisierungs- und Krisenphasen, Frankfurt/New York 1988.
- ISF München (Hrsg.): Arbeitsorganisation bei rechnerintegrierter Produktion - Zur Einführung neuer Techniken in der Metallindustrie, KfK-PFT 137, Karlsruhe 1988.
- Altmann, Norbert; Sauer, Dieter (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie - Sozialwissenschaftliche Aspekte zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, Frankfurt/New York 1989.
- Döhl, Volker; Altmann, Norbert; Deiß, Manfred; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie I - Markt und Technikeinsatz, Frankfurt/New York 1989.
- Deiß, Manfred; Altmann, Norbert; Döhl, Volker; Sauer, Dieter: Neue Rationalisierungsstrategien in der Möbelindustrie II - Folgen für die Beschäftigten, Frankfurt/New York 1989.
- Düll, Klaus; Lutz, Burkart (Hrsg.): Technikentwicklung und Arbeitsteilung im internationalen Vergleich - Fünf Aufsätze zur Zukunft industrieller Arbeit, Frankfurt/New York 1989.
- ISF München (Hrsg.): Strategische Optionen der Organisations- und Personalentwicklung bei CIM - Beiträge zur Initiative CIM-Technologie-Transfer, KfK-PFT 148, Karlsruhe 1989.
- Köhler, Christoph; Preisendörfer, Peter (Hrsg.): Betrieblicher Arbeitsmarkt im Umbruch - Analysen zur Mobilität, Segmentation und Dynamik in einem Großbetrieb, Frankfurt/New York 1989.
- Lutz, Burkart; Moldaschl, Manfred: Expertensysteme und industrielle Facharbeit - Ein Gutachten über denkbare qualifikatorische Auswirkungen von Expertensystemen in der fertigen Industrie, Frankfurt/New York 1989.
- Schultz-Wild, Rainer; Nuber, Christoph; Rehberg, Frank; Schmierl, Klaus: An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen, RKW-Verlag, Verlag TÜV Rheinland, Eschborn/Köln 1989.
- Behr, Marhild von; Köhler, Christoph (Hrsg.): Werkstattoffene CIM-Konzepte - Alternativen für CAD/CAM und Fertigungssteuerung, KfK-PFT 157, Karlsruhe 1990.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker; Sauer, Dieter, unter Mitarbeit von Altmann, Norbert: Technikherstellung und Technikanwendung im Werkzeugmaschinenbau - Automatisierte Werkstückhandhabung und ihre Folgen für die Arbeit, Frankfurt/New York 1990.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut; Schultz-Wild, Rainer; Köhler, Christoph; Behr, Marhild von: Einstieg in die rechnerintegrierte Produktion - Alternative Entwicklungspfade der Industriearbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1990.

- Rose, Helmuth (Hrsg.): Programmieren in der Werkstatt - Perspektiven für Facharbeit mit CNC-Maschinen, Frankfurt/New York 1990.
- Düll, Klaus; Bechtle, Günter, unter Mitarbeit von Moldaschl, Manfred: Massenarbeiter und Personalpolitik in Deutschland und Frankreich - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie I, Frankfurt/New York 1991.
- Mendius, Hans Gerhard; Wendeling-Schröder, Ulrike (Hrsg.): Zulieferer im Netz - Zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft, Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Bund Verlag, Köln 1991.
- Moldaschl, Manfred: Frauenarbeit oder Facharbeit? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie II, Frankfurt/New York 1991.
- Semlinger, Klaus (Hrsg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes - Interessen, Wirkungen, Perspektiven, Frankfurt/New York 1991.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Nomura, Masami; Hiramoto, Atsushi: Japanisches Personalmanagement - ein anderer Weg? - Montagerationalisierung in der Elektroindustrie III, Frankfurt/New York 1991.
- Altmann, Norbert; Köhler, Christoph; Meil, Pamela (eds.): Technology and Work in German Industry, Routledge, London/New York 1992.
- Böhle, Fritz; Rose, Helmuth: Technik und Erfahrung - Arbeit in hochtechnisierten Systemen, Frankfurt/New York 1992.
- Deiß, Manfred; Döhl, Volker (Hrsg.): Vernetzte Produktion - Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie, Frankfurt/New York 1992.
- Grüner, Hans: Mobilität und Diskriminierung - Deutsche und ausländische Arbeiter auf einem betrieblichen Arbeitsmarkt, Frankfurt/New York 1992.
- Tokunaga, Shigeyoshi; Altmann, Norbert; Demes, Helmut (eds.): New Impacts on Industrial Relations - Internationalization and Changing Production Strategies, Iudicium Verlag, München 1992.
- Bieber, Daniel; Möll, Gerd: Technikentwicklung und Unternehmensorganisation - Zur Rationalisierung von Innovationsprozessen in der Elektroindustrie, Frankfurt/New York 1993.
- Drexel, Ingrid: Das Ende des Facharbeiteraufstiegs? - Neue mittlere Bildungs- und Karrierewege in Deutschland und Frankreich - ein Vergleich, Frankfurt/New York 1993.
- Drexel, Ingrid (Hrsg.): Jenseits von Individualisierung und Angleichung - Die Entstehung neuer Arbeitnehmergruppen in vier europäischen Ländern, Frankfurt/New York 1993 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Fischer, Joachim: Der Meister - Ein Arbeitskrafttypus zwischen Erosion und Stabilisierung, Frankfurt/New York 1993.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut: NC-Entwicklung als gesellschaftlicher Prozeß - Amerikanische und deutsche Innovationsmuster der Fertigungstechnik, Frankfurt/New York 1993 (Veröffentlichung in Vorbereitung).
- Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hrsg.): Perspektiven arbeitsorientierter Rationalisierung - Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt/New York 1993 (Veröffentlichung in Vorbereitung).