

Ralf Kopp, Michael Winther

Verzweifelt gesucht: Die neue Meisterrolle

Abstract

Der vorliegende Beitrag zeichnet den Transformationsprozeß der Meisterrolle entlang seiner tayloristischen und neotayloristischen Zäsuren von den 60er Jahren bis heute nach. Das Schwergewicht liegt auf der Beschreibung aktueller Entwicklungen, wie sie sich im Rahmen von umfassenden Reorganisationsprozessen darstellen.

Auf Basis betrieblicher Beratungserfahrungen werden zentrale Problemfelder bei der Entwicklung neuer Profile für die Meisterrolle benannt und auf Vorgehensweisen verwiesen, die einen Beitrag zu betriebsspezifischen Lösungen leisten können.

Ergänzt wird dieser Beitrag durch eine Übersicht, in der die künftigen Meisteraufgaben, Qualifizierungsbedarfe und Rollenbilder zusammengetragen wurden.

1 Einleitung

Mit der Einführung von Gruppenarbeit im Rahmen neuerer Organisationsansätze geraten Meister in den Sog eines Funktionsentzugs „von unten“. Integration ehemaliger Meisteraufgaben in die Gruppen und programmatische (häufig allzu schematisch angelegte) Abflachung der Hierarchien bringen die Meister in die Bredouille. In der Elektroindustrie, im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automobil(zulieferer)industrie und vielen anderen Betrieben wird fieberhaft über die künftige Rolle des Meisters nachgedacht. Letztlich stecken insgesamt ca. 250.000 Meister „in der Klemme“ (Sinn 195, 16).

Der Funktionsentzug hatte zunächst Konzepte auf die Tagesordnung gerufen, nach denen die Hierarchieebene der Meister schlichtweg gekappt wurden. Gleichzeitig wurden, bei verstärkter Einführung von Gruppenarbeit, eine Vielzahl neuer Anforderungen (bspw. Qualifizierung, Personalentwicklung, Förderung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse etc.) formuliert. Zusammen mit bereits bestehenden Meisteraufgaben, die jedoch bisher nur sekundäre Bedeutung hatten und die nunmehr in den Vordergrund rücken (Motivation, Betreuung, Koordination), ist die Grundlage für ein drastisch verändertes Meisterprofil gegeben.

Immer mehr Betriebe nehmen dies zur Kenntnis und lassen erkennen, daß sie künftig nicht auf die Meister verzichten wollen (Behrens/Hardwig/Kädtler 1996, 42). Deutlich wird dabei, daß zum Teil quantitative Ausdünnungen der Meisterbereiche erfolgen und sich der Funktions- bzw. Aufgabengehalt dieser Hierarchieebene entlang betriebspezifischer Bedürfnisse grundlegend ändert. Zu Recht betont Sinn: „Wohl keine andere Mitarbeitergruppe hat einen derartigen Wechsel in den Anforderungen in den zurückliegenden Jahren erlebt“ (Sinn 1995, 18).

Allerdings ließ sich beobachten, daß die Betriebe den von ihnen ausgelösten Veränderungsdruck konzeptionslos folgten. Anstatt die Meister zu Promotoren neuer Organisationskonzepte zu machen, wurde diese Gruppe vernachlässigt. Tiefgreifende Verunsicherungen, die in Zukunft erst einmal überwunden werden müssen, waren die Folge bei den Meistern.

Es zirkulieren auf dem Markt der Begriffe inzwischen eine große Anzahl neuer Rollenbilder und Funktionszuschreibungen, deren Unübersichtlichkeit sowohl bei Meistern als auch beim Orientierung suchenden Management erneut Verunsicherung auslösen muß. Abgesehen davon sind die marktschreierisch angebotenen Ratschläge über notwendige Veränderungen der Meisterrolle häufig expertokratische „Visionen“, die von der Vorstellung geleitet scheinen, der Meister brauche nur neu programmiert zu werden. Abgelenkt wird damit von der Tatsache, daß bisher kaum ausgereifte Konzepte zur Vorgehensweise, zur Steuerung dieser tiefgreifenden Rollenumbrüche und deren Inhalte vorliegen.

Der vorliegende Beitrag versucht die aktuelle Debatte um den Meister vor dem Hintergrund ihrer historischen Entwicklung zu dokumentieren. Zur Einordnung der momentanen Umbruchsituation beginnen wir unsere Ausführungen mit einem Überblick über die - nach unserer Ansicht - vier Hauptphasen, die die Meisterrolle von den 60er Jahren bis heute durchlaufen hat.

Zur Transparenz über Qualifikationsanforderungen und Qualifizierungsbedarfe der künftigen Meisterrolle, schließen wir eine Übersicht am Ende des Beitrags an.

Im darauffolgenden Kapitel 3 benennen wir einige der Hauptprobleme und Vorgehensweisen bei der betriebspezifischen Veränderung von Meisterrollen, wie sie uns in betrieblichen Beratungs- und Gestaltungskontexten vielfach begegnet sind.

Dabei wollen wir versuchen, den immer wieder zu gering beachteten Zusammenhang von Beteiligung, Organisationsentwicklung, Qualifizierung und persönlicher Betreuung angemessen zu berücksichtigen.

Abschließend geben wir einen kurzen Ausblick (Kapitel 4) auf die künftige Entwicklung der Meisterrolle.

2 Der Transformationsprozeß vom Industriemeister zum Meister als operativen Produktions- und Prozeßmanager

Wir wollen uns, dem bereits 1964 von Weltz gewählten Ansatzpunkt zur Betrachtung der Meisterrolle anschließen und als Motto voranstellen:

„Die Formen des Zusammenwirkens und der Autorität im Betrieb dürfen nicht als etwas Absolutes, ein für allemal Gegebenes angesehen werden, sondern als eine Funktion sich wandelnder Produktionsbedingungen. Dies ist der Ansatzpunkt unserer Betrachtung.“ (Weltz 1964, 2)

Die Rolle des Meisters hat sich bis heute immer wieder gewandelt. Stationen dieses Werdeganges sind Handwerksmeister, Werksmeister, Industriemeister und - künftige Entwicklungen antizipierend - der Meister als operativer Produktions- und Prozeßmanager.¹

Ein Blick durch die einschlägige Literatur² lehrt, daß diese Wandlungsprozesse sowohl Phasen der Stabilisierung als auch Phasen der Destabilisierung und Erosion kennen (Fischer 1993a); d.h. die Stellung des Meisters war schon immer auch „bedroht“.³

Unterscheidet man vor diesem Hintergrund zwischen quantitativen und qualitativen Folgen spezifischer Wirkungszusammenhänge für die Meister, so lassen die in den folgenden Kapiteln dargestellten vier Zäsuren in der Entwicklung der Meisterrolle herausarbeiten. In der Literatur wird eine andere Periodisierung vorgenommen. So wird zwischen der ersten und der zweiten Meisterkrise unterschieden. Die erste Krise wird als „Krise von oben“ (Entfunktionalisierung durch Abwanderung von Funktionen in vorgesetzte Abteilungen), die zweite als „Revolution von unten“

-
- 1 Der Begriff ist eine Synthese zum einen aus der Bezeichnung des Meisters als „operativen Produktionsmanager“ den D. Jaeger in Anlehnung an Lepsius prägte. Ziel dieser Bezeichnung war eine Loslösung vom Begriff „Meister“ und eine Hinwendung zu inhaltlichen Bestimmungen der Funktion. Die Begriffsprägung erfolgte in Anlehnung an Lepsius. Zu den Kennzeichen des operativen Prozeßmanagers gehörten demnach u.a. die Repräsentation und selbständige Leitung des Bereiches, die Verantwortung für Termine, Qualität, Menge sowie ein Ermessensspielraum im Bereich der Feinsteuerung (Jaeger 1995a, 16). Wesentliche Ergänzungen des Aufgabenspektrums im Rahmen von neotayloristischen Produktionskonzepten (lean production) und von Gruppenarbeit wurden zum anderen in der Darstellung des Meisters als „Prozeßbegleiter“ von Flachsenberg u.a. 1995 zusammengefaßt.
 - 2 Im Rahmen des Aufsatzes wird insbesondere die Ebene von Produktions- und Rationalisierungskonzepten und ihren technisch-organisatorischen Bedingungen behandelt. Insbesondere die Industriesoziologie hat den Wandel der Meisterrolle kritisch begleitet. Der Meister weckte u.a. deshalb das nachhaltige Interesse der Wissenschaftler, weil seine Rolle zentral mit Aspekten betrieblicher Herrschaft verknüpft war. Eine ausführliche Übersicht der relevanten Untersuchungen befindet sich in der Publikation von Joachim Fischer (vgl. 1995b)
 - 3 Auf Aspekte anderer Substitutionsprozesse (Ersatz durch formal höher Qualifizierte, Entwertung des Meisterberufes durch Überangebot auf dem Arbeitsmarkt, Unattraktivität von Produktionsberufen im Rahmen der sich entfaltenden Dienstleistungsgesellschaft) wird nicht eingegangen. Vgl. hierzu Fischer 1993b.

(Entfunktionalisierung durch humanisierungsbedingte Abwanderung von Kompetenzen in die Arbeitsgruppe) gesehen (Fischer 1993a, 142 f; Faust u.a. 1993, 83 ff). Um die technisch-organisatorischen Entwicklungen unterhalb der Ebene von Produktionskonzepten genauer betrachten zu können, greift die von uns gewählte Periodisierung zwar inhaltliche Aspekte der „klassischen“ Zweiteilung auf, differenziert die Entwicklung aber in vier Zäsuren aus.

2.1 Tayloristisch begründete Zäsuren der Meisterrolle

2.1.1 Funktionsverlust durch Vertiefung der Arbeitsteilung (Erste Zäsur)

Unter tayloristischen Produktionsbedingungen wurde ein genereller Funktions- und Machtverlust des Meisters erwartet (Lutz 1952; Lepsius 1954; Weltz 1964; Altmann 1966; Altmann/Bechtle 1971). Studien der 60er Jahre kommen zu dem Ergebnis, daß ursprüngliche Meisteraufgaben in die im Zuge der Vertiefung der Arbeitsteilung entstandenen neuen Bereiche (Arbeitsvorbereitung, Produktionsplanung, Qualitätskontrolle, Instandhaltung, Personalabteilung etc.) „abwandern“, und damit verbunden eine Auslagerung von Funktionen in Verantwortungsbereiche höherer Angestellte einhergeht (Jaeger 1995a, 19f). Fischer spricht in diesem Zusammenhang von einer „Zentralisierung von Entscheidungen auf höhere(n) hierarchische(n) Ebenen“ und davon, daß für den Meister damit eine „Beschränkung autonomer Entscheidungsbefugnis“ und ein „Kompetenzabzug auf Werkstattebene insgesamt“ einhergehen (Fischer 1993b, 148; vgl. ebd. 170). Im Ergebnis bedeutete dies für die Meister Funktionsverluste bei übergeordneten Planungs- und Steuerungsaufgaben.

Gleichzeitig begann mit der technischen Entwicklung langsam ein weiteres Fundament der Meisterrolle brüchig zu werden. Sowohl das Erfahrungswissen als

4 „schlanke Gruppenarbeit“ soll Gruppenarbeitsmodelle kennzeichnen, wie sie seit Anfang der 90er Jahre in den Betrieben Einzug halten. Die Autoren vertreten die Position, daß diese Modelle nicht gleichzusetzen sind mit Konzepten, die in den 70er Jahren im Zuge der Humanisierung des Arbeitslebens (HdA) entstanden und Kriterien der Personenförderlichkeit und ganzheitlicher Arbeitsaufgaben (vgl. hierzu Ulich 1994, 157 ff.) in den Mittelpunkt ihrer Orientierung stellten. Obwohl aktuell die Einführung „schlanker Gruppenarbeit“ seitens des Managements primär mit Erwartungen an höhere Wirtschaftlichkeit, Effizienz, Arbeitseinsatzflexibilität und Produktqualität forciert wird, und sich überall eine Leistungsverdichtung beobachten läßt, können diese Organisationskonzepte aber auch nicht einfach mit japanischen (toyotistischen) Modellen gleichgesetzt werden. Treffender scheint eine Betrachtung, die aktuelle Entwicklungen als gestaltungsoffene Prozesse begreift, in denen die betrieblichen Akteure (und ihre wechselnden Koalitionen) mit unterschiedlichen Akzentsetzungen aus dem gesamten „Erfahrungsschatz“ das auswählen, was ihnen zugänglich ist und ihren jeweiligen Interessen entgegenkommt. In Diskussions- und Aushandlungsprozessen wird sich dann ein Konzept herausbilden, in dem sich „HdA-Elemente“ und „lean-Elemente“ untrennbar und betriebsspezifisch ineinander übergehen.

auch die fachliche Qualifikation mußten einen Bedeutungsverlust hinnehmen (vgl. Jaeger 1995a, 23). Die fachliche Überlegenheit des Meisters (der Meister als derjenige, der im Bereich alles am besten kann) ließ sich angesichts fortschreitender Arbeitsteilung und Technisierung nicht dauerhaft aufrecht halten. Die Anforderungen verschoben sich damit vom Meister als Spezialisten zum Meister als Generalisten: „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, 277)

Tendenziell reduzierte sich der Kern der Meisteraufgabe auf Funktionen der Produktionsfeinsteuerung und der Arbeitskräfteeinsatzsteuerung. Die Verantwortung des Meisters wurde auf die Durchsetzung (kaum zu beeinflussender) Produktionsziele, der Einteilung von Arbeitskräften seines Bereiches (entlang einer vorstrukturierter Abfolge von Arbeitsvorrichtungen) sowie die Überwachung und direkte Kontrolle der Arbeitsausführung konzentriert. In einer Zusammenfassung der Ergebnisse von Wertz bringt Jaeger dies folgendermaßen auf den Punkt: Der Meister „... wird damit immer mehr zum Exekutor bereits gefüllter Entscheidungen.“ (Jaeger 1995a, 24)

Die dem Meister so zugeschriebenen Aufgaben blieben allerdings überaus wichtig. Seine Fähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Motivation bei den Beschäftigten sicherzustellen sowie Managementanweisungen auf die Ebene des shopfloors „herunterzubringen“ und deren Umsetzung zu gewährleisten, waren für eine störungsfreie Produktion unabdingbar. So kann rückblickend davon ausgegangen werden, daß die den Meistern zugeordneten Aufgaben- und Machtbereiche groß genug blieben, um das Selbstbewußtsein der Profession nicht nachhaltig zu beeinträchtigen. Auch aufgrund der zunehmenden Arbeitsteilung unterhalb der Meisterebene (Zunahme des Koordinationsaufwands) und der konjunkturellen Entwicklung brauchten die Meister keine quantitativen Reduzierungen der Meisterbereiche befürchten.

Aber: Solange keine neuen Aufgabenbereiche für den Meister aufgezeigt werden konnten, mußte fortan alles, was die Funktion des „Durchsetzers“, des „Kontrolleurs und Feinsteuerers“ in Frage stellte oder relativierte, als direkter Angriff auf die letzte Bastion der Meister empfunden werden (sei es, wie noch gezeigt werden wird, durch Automatisierung und Computerisierung oder durch Kompetenzentzug von unten durch Gruppenarbeit). Da der Meisterrolle unter solchen Voraussetzungen letztlich eine vollständige Entfunktionalisierung drohte, wären dann auch deutlich negative quantitative Auswirkungen zu erwarten gewesen.

Die in den frühen Untersuchungen der 50er und 60er Jahre zum Ausdruck gebrachten Erwartungen in bezug auf die Folgen für die Meisterrolle waren unterschiedlich. Skeptiker betonten den Aspekt des Funktionsverlustes der Meisterrolle als Ausdehnung der Managementmacht über Zeitreserven und Handlungsspielräume (Wiedemann 1964). Andere Positionen stellten eine in der Entfunktionalisie-

rung begründeten Versachlichung der Arbeitsbeziehungen in Aussicht (z.B. Weltz 1964; Landwehrmann 1970). Beides dürfte jedoch für die betroffenen Meister nicht ermutigend gewesen sein.

Zu mehr Optimismus bei den Meistern dürften Erwartungen Anlaß gegeben haben, die mit den Funktionen des Meisters als „Durchsetzer“, „Kontrollleur“ und „Vermittler“ neue Aufgaben verbanden. In dieser Perspektive wurde der Meister als „Führungskraft“ und „Menschenführer“ verortet, der eine „...intelligente, situations- und möglicherweise sogar situationenspezifische Anwendung „betrieblicher Normen garantieren sollte (Fischer 1993b, 169). In diesem Zusammenhang wurde, quasi als eine der Schlüsselqualifikationen, sozial-kommunikative Kompetenz (Fähigkeit zur Gestaltung sozialer Beziehungen, Förderung von Motivation und Kooperationsbereitschaft) betrachtet.

Vorwegnehmend sei darauf hingewiesen, wie stark diese Erwartungen an heutige Meisterkonzepte (Meister als Betreuer und Coach seiner Mitarbeiter) erinnern. Bis in die 90er Jahre hinein sollten die realen Grundlagen für eine umfassendere Erfüllung dieser optimistischen Entwicklungsannahmen noch fehlen.

2.1.2 Funktionsverlust durch Automatisierung und Informatisierung (Zweite Zäsur)

In den 80er Jahren vollzog sich ein enormer Automations- und Informatisierungsschub,⁵ der genau die Funktionen des Meisters infragestellte, auf die seine Rolle im Zuge der Abwanderung von Aufgaben „nach oben“ (vgl. erste Zäsur) konzentriert wurde. Die Feinsteuerung des Produktionsprozesses wurde zunehmend von Produktionsplanungs- und Steuerungssystemen (PPS) „übernommen“, mit deren Hilfe Termine, Mengen und Kapazitäten überwacht und Auftragsreihenfolgen bedarfsgerecht abgestimmt wurden. Auch wenn an den Meister mit dem Einsatz neuer Technologien höhere technische Anforderungen gestellt wurden und sein „Comeback“ (Mickler 1983, 340) nicht ausgeschlossen wurde, so überwogen Erwartungen, die als Gesamttrend ein „Ende der Meisterwirtschaft“ (Manske 1987, 33; Schultz-Wild u.a. 1989) nicht mehr ausschlossen. Der Verlust der Aufgaben Bearbeitungsreihenfolgen eigenständig zu planen, über den Arbeitskräfteeinsatz seiner Mitarbeiter frei zu disponieren (Arbeitszuteilung, Kontrolle, ggf. Disziplinierung) und Reduzierung der Bedeutung personaler Qualitätskontrolle wurde folgendermaßen charakterisiert: „Insgesamt zeigt sich bei den vorliegenden Untersuchungen, daß die Meister

⁵ Insbesondere war der Maschinenbau betroffen, in dem verstärkt EDV-gestützte Fertigungssteuerungssysteme Einzug hielten. Auch in der Automobilindustrie wurde stark automatisiert. Allenthalben wurden technozentrische Entwicklungspfade beschritten, auch wenn kritische Stimmen bereits mit dem Anfang vom „Ende der Arbeitsteilung?“ (Kern/Schumann 1984) und dem „anthropozentrischen Entwicklungspfad“ (Brödner 1985) auf zukunftsreichere Optionen aufmerksam machten.

bei einem zentralen Einsatz neuer Organisationstechniken und einer starken Stellung der vor- und nachgelagerten Bereiche wie der Arbeitsvorbereitung oder der Disposition einen Teil ihrer Funktionen und autonomen Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf Maschinenbelegung und Arbeitskräfteeinsatz abgeben müssen.“ (Jaeger 1995b, 26)

Die quantitativen Folgen dieser Entwicklungen für den Meister sind bereits angesprochen worden. Annäherungen an die Visionen menschenleerer Fabriken hätten natürlich einen dramatischen Abbau der Meisterstellen zur Folge gehabt.

Rückblickend ist für die achtziger Jahre allerdings festzuhalten, daß sich diesmal die pessimistischen Entwicklungsannahmen als überzogen erwiesen haben. Der technozentrische Generalangriff auf die Meisterebene fand nicht statt. Zum einen wurde er ohnehin vorwiegend im Maschinenbau geführt, zum anderen war der „...im Zuge der „CIM-Euphorie“ unternommene Versuch, das „Chaos“ der Meisterwirtschaft durch eine EDV-unterstützte zentralistische Totalplanung zu beseitigen, zum Scheitern verurteilt.“ (ebd., 27)

Nun sind in den 70er und in den 80er Jahren durchaus Alternativen zum technozentrischen Entwicklungspfad (Kern/Schumann 1984; Brödner 1985) formuliert worden. Vor dem Hintergrund wünschenswerter Humanisierungsaspekte wurde gleichwohl eine „zweite Meisterkrise“ erwartet. Die Meisteraufgaben, so die damalige Annahme, wären einem Sog von unten ausgesetzt.

Unseres Erachtens ist allerdings geltend zu machen, daß sich entsprechende Organisationsformen noch weitgehend in der „Inkubationsphase“ (Kern/Schumann 1984) befanden und die Hauptsache erst mit der neotayloristischen „schlanken Wende“ Anfang der 90er Jahre beginnen sollte.⁶ Aus diesem Grunde haben wir entsprechende Folgen für die Meisterrolle in unserer Periodisierung erst mit ihrer real gewachsenen Bedeutung in den Zeitraum ab Anfang der 90er Jahre (Zäsuren drei und vier) eingeordnet.

2.2 Neotayloristisch begründete Zäsuren durch lean production

2.2.1 Die neotayloristische Bedrohung und Verunsicherung Anfang der 90er Jahre (Dritte Zäsur)

Nach dem Scheitern des technologischen Fundamentalismus der 80er Jahre und den beendeten Träumen einer flächendeckenden Verallgemeinerung der Ergebnisse aus den HdA-Projekten, erlebte die Beschäftigung mit gruppenförmigen Organisationsstrukturen in der betrieblichen Praxis eine Renaissance. Vor dem Hintergrund der Rezeption der unvermeidlichen MIT-Studie von Womack u.a. (1991) und den darin

⁶ Es ist darauf aufmerksam zu machen, daß sich auch entsprechende Organisationsmuster erst noch am Anfang ihrer Entwicklung befinden; vgl. Kleinschmidt/Pekruhl 1994

aufgelisteten Erfolgsfaktoren toyotistischer Organisationskonzepte, setzte eine Welle von betrieblichen Adaptionsversuchen auch in Deutschland ein.

Es wurde bereits früh darauf aufmerksam gemacht, daß der angestrebte Organisationswandel auf alle betrieblichen Hierarchieebenen und besonders auf die Meisterebene durchschlagen werde (Minssen/Howaldt/Kopp 1992). Die Meisterrolle geriet insbesondere durch zweierlei unter Druck:

1. Durch das Gruppenprinzip mußte der Meister Aufgaben wie Feinsteuerung des Produktionsprozesses, Maschinenbelegung, Arbeitseinteilung, Arbeitsplatzwechsel, Schicht- und Urlaubsplanung, Materialdisposition, Qualitätsüberwachung, Erstellung von Qualifizierungsplänen und vieles mehr „nach unten“ abgeben. Dies traf die Meister umso härter, je mehr ihre Rolle von den Funktionsverlusten vorheriger Rationalisierungsprozesse schon „entleert“ war.
2. Das erklärte Ziel schlanker Produktionskonzepte, Hierarchien abzuflachen, machte die Meister quasi programmatisch zur Angriffsfläche von Rationalisierungsmaßnahmen⁷ (Faust u.a. 1993, 81).

Diese Phase kann als folgenschwere Bedrohungs- und Verunsicherungsphase der Meister charakterisiert werden. Unter den Augen der Meister entwickelten sich die Gruppenstrukturen, wurden Gruppensprecher und Gruppenmitglieder qualifiziert, und wurde dem Verantwortungsbereich der Meister (zunächst einmal ersatzlos) Funktionsmasse entzogen. Die Meister standen diesen Entwicklungen vielfach unvorbereitet gegenüber. Organisationsentwicklung und Qualifizierungsmaßnahmen liefen weitgehend an den Meistern vorbei: „Weit überwiegend - so die Wahrnehmung vieler Beteiligten - werden Vorgesetzte „ins Wasser geworfen“ und fühlen sich auch so“ (Faust u.a. 1993, 93)

Gleichwohl erwartete das Management von ihnen, daß sie die mit den Implementationsprozessen auftretenden Schwierigkeiten und Ungereimtheiten situationsgerecht zu „meistern“ verstehen und daß sie zu „Promotoren“ von Gruppenarbeit werden, ohne ihre künftige Rolle in akzeptabler Weise konzeptionell abzusichern. Im Gegenteil wurde über ihre Köpfe das Damoklesschwert des angekündigten Abbaus ihrer Funktionsebene verhängt. Bei den Meistern konnte so der bittere Eindruck entstehen, nur noch für eine Übergangszeit gebraucht zu werden.

Es ist an dieser Stelle anzufügen, daß auch beim Betriebsrat häufig keine meistergerechte Interessenvertretung zu erwarten war. In der Perspektive der Betriebsräte galten die Meister teilweise schon als Vertreter des Managements. Die Anstrengungen zielten darauf, ihm als solchen, Kompetenzen zu entziehen und in die Gruppe und zum Gruppensprecher zu verlagern.

⁷ Wir vermuten, daß das Management lange Zeit auch von dem Mißverständnis geleitet wurde, ein Abbau von Hierarchieebenen in shopfloor-nahen Bereichen und im Meisterbereich käme der Realität des japanischen Vorbilds nahe. In dieser Perspektive konnten die Aufgaben des Meisters nahezu vollkommen von der Gruppe und vom Gruppensprecher übernommen werden. Erst in jüngster Zeit wird verstärkt wahrgenommen, daß lean production in Japan mit einer vieltreppigen Hierarchie in diesem Bereich einhergeht (Nomura/Jürgens 1995).

In der Anfangszeit der Einführung neuer Unternehmensleitbilder und Organisationskonzepte konzentrierten sich die meisten Unternehmen auf die Gestaltung der Gruppen, der Aufgabenschneidung, der Definition der Rolle des Gruppensprechers. Da die Blockademacht der Meister insbesondere im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit gefürchtet wurde und man sich seiner Loyalität zumindest noch für eine Übergangszeit sichern wollte, stellte das Management die nähere Befassung mit dem „heißen Eisen Meister“ zunächst hinten an. So verblieb der einer Enthierarchisierungsprogrammatische geschuldete Abbau von Meisterstellen hauptsächlich auf der Verlautbarungsebene und wurde nur zögerlich umgesetzt. Eine Reduzierung des Meisteranteils dürfte vorwiegend aufgrund der Abwanderung von Aufgaben „nach unten“ eingetreten sein. Insgesamt blieb der Abbau jedoch hinter den anfänglich genährten Erwartungen deutlich zurück.

Gleichzeitig reifte in der Zwischenzeit immer mehr Funktionsmasse für eine „neue Meisterwirtschaft“⁸ heran. Immer mehr Probleme traten auf die Tagesordnung, die über die Aufgaben der Gruppe und ihres Sprechers hinausreichten und für die sich die Meisterrolle als Steuerungs- und Bearbeitungsinstanz anbot (siehe Übersicht).

2.2.2 Neudefinition der Meisterrolle in den fortgeschrittenen 90er Jahren (Vierte Zäsur)

Erst jetzt scheinen die realen betrieblichen Bedingungen soweit „herangereift“, daß die Erwartungen früherer HdA-Projekte, mit der Einführung von Gruppenarbeit vollzöge sich ein grundlegender Funktionswandel der Meisterrolle und des zugrundeliegenden Führungsverständnisses (Fricke/Wiedenhofer 1985), in breiterem Maßstab eingelöst werden könnte. Dort, wo eine Rücknahme der Arbeitsteilung und eine Integration indirekter Tätigkeiten in die produktiven (werkstattnahen) Bereiche im Rahmen von gruppenarbeitsähnlichen Strukturen Einzug halten, kehren bestimmte Aufgaben aus den Stabsabteilungen als Funktionsmasse für eine zu beschreibende Meisterrolle zurück (Fischer 1993b, 162).

Zwar wird allenthalben von einer Ausdünnung dieser Vorgesetztenebene⁹ ausgegangen, allerdings wird den verbleibenden Meistern, unter der Bedingung, daß sie ihr Rollen- und Führungsverständnis grundlegend verändern, eine aussichtsreiche

8 Der Begriff „neue Meisterwirtschaft“ steht für einen der tayloristischen Rationalisierung gegenläufigen Prozeß, der von Faust u.a. mit dem „Intrapreneurmodell“ (Meister als Unternehmer und Leiter dezentraler Betriebseinheiten/cost-center) verbunden wurde (Faust u.a. 1993, 88).

9 Allerdings kann es auch vorkommen, daß eine Vergrößerung der Meisterbereiche vorgesehen wird. Dies kann dann der Fall sein, wenn die bestehenden Meisterbereiche sehr groß sind, und eine gruppenarbeitsgerechte Steuerung nicht mehr gewährleistet werden kann.

Perspektive eingeräumt (Faust u.a. 1993; Fischer 1993a, 1993b; Schönhuth u.a. 1994; Schönhuth u.a. 1995; Jaeger 1995a, 1995b, 1995c; Sinn 1995).

Die inzwischen vorliegenden Erfahrungen mit Gruppenarbeitskonzepten der 90er Jahre lassen es trotz Hierarchieabbaus¹⁰ ratsamer erscheinen, auf die Ebene der Meister nicht „schlankweg“ zu verzichten. Inzwischen gerät die positive Definition der künftigen Meisterrolle zunehmend ins Visier betrieblicher Aufmerksamkeit. Interne Organisations- und Personalentwicklungsabteilungen, externe Berater und wissenschaftliche Projekte stellen sich die Frage, welche Aufgaben der Meister von morgen übernehmen soll, welche Qualifikationen er braucht und welche Rollenbilder als passend erscheinen.

3 Erfahrungen bei der Entwicklung betriebspezifischer Meisterrollen

Vor dem Hintergrund der oben charakterisierten (in ihrer schillernden Begrifflichkeit durchaus verwirrenden) Konzeptangebote versuchen inzwischen immer mehr Betriebe die Rolle des Meisters, entsprechend den konkreten betrieblichen Anforderungen, „umzubauen“. Es wird erkennbar, daß viele Betriebe dazu neigen, diesen Umbauprozess zu unterschätzen. Durch Berücksichtigung einiger Erfahrungen, die in der beratenden Begleitung solcher Prozesse gewonnen wurden, könnte die Entwicklung betriebspezifischer Meisterrollen wesentlich effektiver gestaltet werden. Anhand von neun Problemkreisen soll im folgenden auf zentrale Schwachstellen der Neukonzeptionierung der Meisterrolle aufmerksam gemacht werden.

3.1 Problem: Rollenbruch

Es ist zu betonen, daß der Umruch der Meisterrolle innerhalb der Organisationsentwicklung einen schwerwiegenden und zentralen Eingriff darstellt. Gerade vor dem Hintergrund der bereits ausgelösten Verunsicherungen (vgl. 2.2.1) kann die Krisensituation, in der sich die Meister häufig befinden, nicht überschätzt werden (Faust u.a. 1993, 86). Aber anstelle konzeptioneller Überlegungen und Maßnahmen derart sensible Wandlungsprozesse zu unterstützen und abzusichern, treten allzu häufig simple, wenn auch mit viel Verve vorgetragene Appelle an die Meister, ihr altes Rollenverständnis gegen ein neues Rollenverständnis auszutauschen. So ist der Meister nicht Opfer mangelnder gestalterischer Impulse der Organisationsentwick-

¹⁰ In Anlehnung an Faust u.a. (1993, 78) wird bewußt der Begriff „Hierarchieabbau“ benutzt, um die mit dem Begriff „Enthierarchisierung“ verbundene Konnotation eines anhaltenden Bedeutungsverlustes zu vermeiden und den Wandel des Inhaltsmusters von Hierarchie zu betonen.

lung, sondern wird, wenn es ihm nicht gelingt „seine Rolle zu wechseln“, als Innovationshindernis Teil II¹¹ zum Unterlassungstäter.

Das solche Herangehensweisen inadäquat sind, um der Komplexität eines gesteuerten Funktionswandels der Meisterrolle gerecht zu werden, liegt auf der Hand. Mit Bahro u.a. ist hier der Vorwurf zu erheben, daß „...kein entwicklungsorientiertes, sondern fast ein mechanisches Rollenverständnis zugrunde (liegt). Eine Vorstellung, Rollen könnten, je nach Bedingungen, Anforderungen bzw. Angebot, beliebig oft gewechselt oder ganz und gar abgelegt werden.“ (Bahro u.a. 1995, 10) Die Annahme eines neuen (gewünschten und erforderlichen) Rollenverständnisses von den Meistern, ist ein schwieriger, widerspruchsvoller und längerfristiger Prozeß, in dem die Meister in eine innere Auseinandersetzung mit den (häufig von außen an sie herangetragen) Rollenerwartungen (und Versprechungen) treten und neue Rollenzuweisungen auf den Prüfstand der betrieblichen Praxis stellen. Viele Jahre verinnerlichte und als bewährt erfahrene Verhaltensmuster und Handlungsrouinen, können nicht einfach wie ein Computerprogramm „ausgetauscht“ werden.

Angesichts der Problematik eines derart tiefgehenden und komplizierten Eingriffes, wie es das Ablegen eingeschliffener und die Herausbildung teilweise grundlegend veränderter betrieblicher Verhaltensroutinen darstellt, verwundert die häufig beobachtbare Oberflächlichkeit und Leichtfertigkeit, mit der entsprechende Gestaltungsprojekte von den dafür Verantwortlichen angegangen werden.

Ohne die Absicherung des Prozesses durch Sicherstellung notwendiger Rahmenbedingungen, ohne begleitende Qualifizierung, ohne individuelle Unterstützungsmaßnahmen (bspw. Coaching) und ohne nennenswerte Beteiligung der betroffenen Meister, so unsere Erfahrungen, wird Organisationsentwicklung zum unkalkulierbaren Risiko und führt allzu oft, anstatt zur gelebten Praxis einer verändertern Meisterrolle, in die Sackgasse „halbherziger“, die betrieblichen Tiefenstrukturen nicht erreichenden und deshalb suboptimalen Veränderungsmaßnahmen.

3.2 Problem: Unzureichende Beteiligung

Erste Bedingung für eine erfolgreiche Neudefinition der Meisterrolle ist die Beteiligung der Betroffenen. Entgegen der Erwartung, dies sei, vor dem Hintergrund von neotayloristischen Rationalisierungskonzepten (z.B. die Einbeziehung aller Be-

¹¹ Immer wieder wird dem Meister unzureichende Anpassungsfähigkeit attestiert. Dörre u.a. 1993 berichtet von Beispielen, in denen das mittlere Management als „Lehm- oder Lähmschicht“ bezeichnet wird. Prominentestes Beispiel ist Bargmann mit seinen Äußerungen zum „Innovationshemmnis Meister“ (Bargmann 1984). Inzwischen bleiben diese Positionen nicht unwidersprochen. Allerdings werden dann vielfach im selben Atemzug Verhaltensempfehlungen an den Meister gerichtet, die zumindest implizieren, er könnte erneut zum „Bremsen“ werden, wenn er die Ratschläge zur Annahme der neuen Rolle nicht beherzigt.

schäftigten bei der Optimierung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsumgebung, der Arbeitsorganisation etc. durch die Initiierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse¹²) eine Selbstverständlichkeit, ist leider häufig zu beobachten, daß veränderte Rollenanforderungen ohne systematischen Einbezug der Meister generiert und anschließend top-down „verkündet“ werden.

Abgesehen davon, daß ein Beteiligungsmangel in aller Regel zu konzeptionell unausgereiften Lösungen führt, wird einem solchen Vorgehen von den Betroffenen nur wenig legitimatorische Berechtigung zugebilligt.

Sinnvoller erscheinen demgegenüber Vorgehensweisen, die den Betroffenen „kein von außen erarbeitetes, fertiges Konzept vor(ge)geben, nach dem man sich ab sofort zu richten hat und für das bestenfalls noch um Zustimmung „geworben“ wird. Zustimmung entsteht dadurch, daß es ja die eigenen Ideen der Beteiligten sind, die realisiert werden sollen“ (Latniak/Pekruhl 1995, 221, zitiert nach Uske 1995, 75).

Eine Prozeßorganisation, die auf einem Netzwerk von Meisterrunden, Arbeitskreisen, Workshops etc. aufbaut, kann den Einbezug von Erfahrungen, Befürchtungen, konkreten Anforderungen und Erwartungen der Meister an ihre künftige Rolle sicherstellen. Vorstellungen des Managements erhalten so ein sicheres Fundament und können direkt mit den Meistern erörtert und auf die zu erwartende Praxistauglichkeit „abgeklopft“ (und dann verworfen, modifiziert oder angenommen) werden.

Sehr gute Erfahrungen bei der Neuschneidung der Meisterrolle und der Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen (vgl. Problem: Arbeitsplatzbeschreibung für Meister?) haben die Autoren dieses Aufsatzes in unterschiedlichen Beratungskontexten (die zudem auch durch Coaching und Supervisionsmaßnahmen unterstützt wurden) mit nachstehendem Vorgehen gemacht.

Zunächst wurden Meisterworkshops durchgeführt, in denen ein Austausch über veränderte betriebliche Anforderungen der Meister erfolgte. Die Ergebnisse wurden in einem Entwurf zur Beschreibung der neuen Rolle zusammengetragen und den Meistern erneut zur Diskussion und zur (bereichsspezifischen) Ergänzung bzw. Modifikation vorgelegt. Letzteres erfolgte sowohl mündlich als auch schriftlich (Abfrage von Veränderungsvorschlägen über Formblätter). Die Ergebnisse wurden erneut zu einem allgemeingültigen Katalog von künftigen Aufgaben der Meister zusammengetragen und schließlich ein letztes Mal in einer mehrtägigen Klausur von ausgewählten Meistern und Vertretern des Managements einer kritischen Überprüfung unterzogen.

12 Dieser Rationalisierungsansatz hat das japanische KAIZEN zum Vorbild (hierzu: Imai 1992). In Deutschland gibt es kaum empirische Untersuchungen zu den betrieblichen Implementationsformen und ihren Auswirkungen auf die Beschäftigten, auf das Lohn- Leistungssystem und auf die Konsequenzen für betriebliche und gewerkschaftliche Interessensvertretung. Eine Ausnahme macht die Untersuchung von Howaldt 1994.

Die Meister konnten dabei selbst anregen welche Qualifizierung aus ihrer Sicht notwendig ist. Außerdem wurde die Entwicklung der Meisterrolle mit einer Durchleuchtung vorhandener betrieblicher Strukturen verbunden und ein Katalog von Voraussetzungen (Rahmenbedingungen), die als unverzichtbar zur Erfüllung der veränderten Anforderungen betrachtet wurden, erstellt. Insofern wurde die Neudefinition der Meisterrolle in eine breit angelegte Organisationsentwicklung eingebettet. Entscheidend bei dieser beteiligungsorientierten Vorgehensweise ist, daß die Meisterrolle nicht isoliert entwickelt wird.

3.3 Problem: Arbeitsplatzbeschreibung für Meister?

Betrieblicherseits sollte geklärt werden, wie konkret die Meister auf ihre neue Rolle und den damit verbundenen Verantwortlichkeiten festgelegt werden sollen. So kann die neue Rolle auf Basis einer allgemeinen Verständigung über die wichtigsten Veränderungsziele (allgemeine Schulungen, Besprechungen, Informationsveranstaltungen etc.) oder aber durch detailliertere schriftliche Fixierung künftiger Aufgaben (im Sinne einer Arbeitsplatzbeschreibung¹³) etabliert werden. Beides ist mit Vor- und Nachteilen verbunden.

Eine allgemeinere Verständigung kommt zwar dem zur Steuerung betrieblicher Prozesse notwendigen Flexibilitätsbedarf entgegen und hält entsprechende Entscheidungsspielräume offen, führt aber auch zu Regelungslücken bei der Zuschreibung von Verantwortlichkeiten (vgl. Problem: Verantwortlichkeit).

Eine zu detaillierte Beschreibung wirkt dem zwar entgegen, verdeckt aber seinerseits u.U. den Blick auf das Wesentliche der neuen Rolle bzw. führt leicht zur Einschränkung von Verhaltensflexibilität. Um Entscheidungsspielräume nicht unnötig einzuengen, sollte schrittweise bei der Konkretisierung der Rolle und beim Austarieren ihres Verbindlichkeitsgrades vorgegangen sowie Möglichkeiten zur Korrektur explizit offen gehalten werden.

3.4 Problem: Verantwortlichkeit

In der Vergangenheit konnte der Meister einen Teil der Aufgaben seines Verantwortungsbereiches an Mitarbeiter seines Vertrauens delegieren (Meisterstellvertreter, Vorarbeiter etc.). Obwohl die Verantwortlichkeit beim Meister verblieb, konnte er sich verhältnismäßig sicher sein, daß die delegierten Aufgaben in seinem Sinne ausgeführt wurden. Auf diese „Stützen“ kann der Meister künftig nicht mehr zurückgreifen.

¹³ Faust u.a. haben darauf hingewiesen, daß für die künftige Meisterrolle, in der Mehrzahl der Fälle kein verbindliches, schriftlich fixiertes Anforderungsprofil erstellt wurde (Faust u.a. 1993, 85).

Die Notwendigkeit Aufgaben zu delegieren (und stärker über Ergebniskontrollen zu steuern) nimmt für den Meister im Kontext von Gruppenarbeit deutlich zu. Allerdings sind die mit Gruppenarbeit gebotenen Delegationsmöglichkeiten (Gruppe, gewählter Gruppensprecher) nicht mit dem alten Vertrauensverhältnis gleichzusetzen. Nach Einschätzung von Bahro u.a. stellte der Vorarbeiter „die rechte Hand“ des Meisters dar, während der Gruppensprecher eine zunächst einmal nicht einschätzbare, evtl. sogar konkurrierende Instanz für den Meister bedeutet (Bahro u.a. 1995, 39).

Durch den tendenziellen Ersatz der informellen Delegationsstruktur (die stark von Vertrauen geprägt wurde) durch formelle Strukturen (die stärker von verbindlichen Regeln geprägt werden) ist eine Klärung von Verantwortlichkeiten zwischen Meister, Gruppe und Gruppensprecher unumgänglich. Es muß betrieblicherseits weitgehend definitiv abgesteckt werden, wer, wann, wofür zuständig ist und mit welchen Konsequenzen im Falle der Nichterfüllung von Aufgaben¹⁴ zu rechnen ist. Die Schwierigkeit dieses Unterfangens verdeutlicht der Befund von Bahro u.a., den wir vor dem Hintergrund unserer betrieblichen Erfahrungen beipflichten: „Meistern und Gruppensprechern ist es bisher nicht gelungen, ihr Verhältnis auszubalancieren“ (Bahro u.a. 1995, 4).

3.5 Problem: Traditionelles Kontrollverständnis¹⁵

Vor dem Hintergrund eines traditionellen Kontrollverständnisses kann die Aufgabenfülle des Meisters häufig nicht mehr bewältigt werden und führt im Extremfall zu permanenten Überbeanspruchungen. Der Meister hat im Kontext seiner neuen Aufgaben weniger Zeit denn je, sich um Details der direkten Arbeitsausführung zu kümmern. Steuerungsmechanismen, die von Mißtrauen gegenüber der Gruppe geprägt sind und auf Versuchen permanenter direkter Kontrolle basieren sind obsolet. Ziel von Gruppenarbeit ist es ja gerade, die Verantwortung der Arbeitsausführung in die Gruppen zu verlagern, während der Vorgesetzte die Rahmensteuerung über Ergebniskontrollen vornimmt.

Häufig fehlt den Meistern das Vertrauen in die Gruppe bzw. den Gruppensprecher (vgl. Problem: Verantwortung). Es wird bezweifelt, daß „es die Gruppe bringt“ und so glaubt der Meister vielfach, doch alles selbst kontrollieren zu müssen. Aspekte wie „ohne Mißtrauen kontrollieren“, Kontrolle als feed-back Instrument,

14 Solange ungeklärt ist, was passiert, wenn die Meister sich nicht auf die Gruppen verlassen können und deshalb Störungen verantworten sollen, die sie nicht zu verantworten haben (bspw. ein kostenspieleriger Produktionsausfall oder Maschinenschaden wird durch unsachgemäße Arbeitsausführung von der Gruppe verursacht) stellt die Erhöhung von Verbindlichkeiten ein heikles Unterfangen für Meister dar.

15 Hier ist im engeren Sinne das Kontrollverständnis der Meister angesprochen. Einen umfassenderen Einblick in die veränderten Kontrollprinzipien im Rahmen von Gruppenarbeit und lean production gibt der Aufsatz von Kopp 1993.

Kontrolle und Motivation, zielgruppengerechte Kontrolle etc. scheinen als Instrumente zielorientierter Mitarbeiterführung in der betrieblichen Praxis noch wenig präsent zu sein.

Obwohl die Meister die Herausbildung einer verlässlichen Gruppe nicht alleine zu verantworten haben, ist zu unterstreichen, daß eine der zentralen Aufgaben des Meisters künftig darin liegen wird, die Gruppen so zu fördern, daß sie „es bringen“. Der Meister wird die Gruppe im Sinne eines „Personalentwicklers“ so zu betreuen haben, daß sie zum verlässlichen, eigenverantwortlichen und selbstkontrollierenden Kooperationspartner für ihn und für andere wird. Der Wandel vom Kontrolleur zum Betreuer und Förderer ist jedoch äußerst voraussetzungsreich und bedarf eines tieferen Verständnisses des Zusammenhangs von Personal- und Qualifikationsentwicklung, von Führen über Zielvereinbarungen und Ergebniskontrolle etc. Um erneut Vorstellungen entgegenzutreten, der Wandel der Meisterrolle sei leicht zu vollziehen, sei ein weiterer Befund von Bahro u.a. angeführt, der ebenfalls unseren Beratungserfahrungen entspricht: „Dennoch sind die Meister zum jetzigen Zeitpunkt mehrheitlich noch keine Personalentwickler. Der Meister als Berater und Förderer der Gruppe bleibt vorerst eine Ausnahmeerscheinung“ (Bahro u.a. 1995, 39).

3.6 Problem: Mangelnde Absicherung der künftigen Meisterrolle durch Garantie adäquater Rahmenbedingungen

In organisatorischen Umbruchsituationen wechseln vor dem Hintergrund konkreter Bereichssituationen situativ „alte betriebliche Praxis“ und „neue betriebliche Praxis“. Je häufiger die Meister noch in der „alten Situation“ stehen, desto häufiger werden sie zu den altbewährten Handlungs- Entscheidungs- und Verhaltensroutinen greifen und die künftige Meisterrolle als unpraktikabel bzw. unpraktisch erleben. Je größer die Kluft zwischen der zukünftigen Rolle und der erlebbaren betrieblichen Praxis ist, desto eher keimen bei den Meistern generelle Zweifel an dem Sinn einer Rollenveränderung auf und sind Blockaden beim Rollenwechsel beobachtbar.

Die Funktionalität der neuen Rolle ist allerdings nur dann gegeben, wenn auch die Rahmenbedingungen darauf abgestimmt sind. Insofern ist die Lebensfähigkeit der Meisterrolle untrennbar mit der Garantie adäquater Rahmenbedingungen verbunden. Dazu gehören, neben der Sicherstellung einer an den gewachsenen Anforderungen gemessenen Entlohnung und angemessenen Zeitkontingenten zur Bewältigung der Aufgaben (abhängig u.a. von der Größe der Meisterbereiche) als Grundvoraussetzungen, drei abschließend skizzierte Problembereiche: angemessene Qualifizierung, individuelle Betreuung (bspw. Supervision, Coaching) und begleitende Strukturmaßnahmen im Sinne einer umfassenden Organisationsentwicklung.

3.7 Problem: Qualifizierung

Angesichts des Spektrums neuer Anforderungen (vgl. Anhang) an den Meister erscheint die Notwendigkeit entsprechender Qualifizierung keiner weiteren Begründung zu bedürfen. Dennoch ist immer wieder zu beobachten, daß ihnen unterstellt wird, sie könnten als Führungskräfte den Transformationsprozeß individuell bewältigen. Nicht selten erweckt dieses Vertrauen den Anschein, instrumentell zur Begründung vermeindlich überflüssiger Qualifizierungskosten eingesetzt zu werden. Vorschub wird dem auch von seiten verunsicherter Meister geleistet, die ihren tatsächlichen Qualifizierungsbedarf deshalb nicht offen legen, weil sie dies als Zeichen mangelnder Kompetenz betrachten.

Aber selbst qualifizierungswillige Betriebe stoßen auf das Problem, daß die Qualifizierungsangebote für Meister im Kontext von Gruppenarbeit - abgesehen davon, daß sie ohnehin betriebspezifischer Anpassung bedürfen - noch unausgereift sind. Um diesem Mangel abzuweichen, wird bspw. in einem großangelegten Forschungsprojekt ein fach- und betriebsübergreifender modularer Weiterbildungsbaukasten für Meister (bzw. zukünftige Prozeßbegleiter) entwickelt (Flachsenberg u.a. 1995).

Wie sich andeutet werden sich die Qualifizierungsangebote auf Aspekte der in der Übersicht zusammengestellten Anforderungen beziehen. Aus unserer Sicht sind bei der Entwicklung geeigneter Qualifizierungsmaßnahmen vier Punkte wichtig:

1. Der vielfach beschrittene Weg, die Meister durch ein Programm zu schleusen, auf dessen Erstellung sie keinen Einfluß hatten, ist nicht Stand moderner Organisations- und Personalentwicklungskonzepte. Auch die Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen ist unter der Beteiligung der Betroffenen¹⁶ vorzunehmen. Nicht Experten werden stellvertretend aktiv und machen sich Gedanken was ihrer „Zielgruppe“ entsprechen könnte, sondern Probleme und Bedürfnisse der Meister geraten unvermittelt in den Mittelpunkt des Qualifizierungskonzeptes (Flachsenberg u.a. 1995, 232).
2. Qualifizierungsmaßnahmen sollten im doppelten Sinne prozeßorientiert sein. Sie sollten zum einen sehr nah am realen Prozeß (zu arbeitsplatznahen Qualifizierungsformen: Remdisch 1994) ansetzen und zum anderen nicht als Einmal-Veranstaltung“, sondern als dauerhafter Prozess (im Sinne eines kontinuierlichen Qualifizierungsprozesses) angelegt sein.

Wir favorisieren ein Spiralmodell: Nachdem in Zusammenarbeit mit den Meistern der Qualifizierungsbedarf ermittelt wurde, beginnt die Phase der Umsetzung. Anschließend folgt eine Auswertung der Qualifizierungsergebnisse und

16 Ein breites, inzwischen mehrfach erfolgreich erprobtes Instrumentarium zum Einbezug unterschiedlicher Beschäftigtengruppen (insbesondere der Meister) bei der Entwicklung bedarfsgerechter Qualifizierungsmaßnahmen ist an der Sozialforschungsstelle Dortmund im Rahmen von Qualifikationspotentialanalysen entwickelt worden.

eine Prüfung inwieweit die anvisierten Ziele erreicht wurden. Auf dieser Basis werden Modifikationen des Qualifizierungsprogramms vorgenommen und die Schulungsphase beginnt -auf erhöhtem Niveau erneut.

3. Qualifizierungsmaßnahmen sollten kontextbezogen erstellt werden. Kontextbezogenheit meint zwar immer auch die Zugrundelegung betriebsspezifischer Eigenheiten bei der Programmerstellung, bezieht sich hier aber auf drei relevante Schulungsebenen:
 - Allgemeine Qualifizierungs- und Schulungsmaßnahmen, die im Rahmen von Gruppenarbeit für alle Meister relevant sind;
 - Bereichsspezifische Maßnahmen, die an die besonderen Gegebenheiten der einzelnen Bereiche anschließen;
 - Individuelle Qualifizierung, die an persönlichen Voraussetzungen der Meister anknüpfen und die Coaching-Maßnahmen einschließt.
4. Qualifizierung sollte eine Vielfalt unterschiedlichster Methoden und Arbeitsformen einsetzen und in einem Netzwerk aus unterschiedlichsten, sinnvoll miteinander verknüpften Lernzusammenhängen stattfinden.

3.8 Problem: Individuelle Unterstützung durch Supervision und Team-Coaching

Eingebettet in dieses Netzwerk sinnvoll miteinander verknüpfter Lernzusammenhänge wird in Unternehmen immer häufiger auf Team-Coaching bzw. Supervision von Meistern und anderen involvierten Führungsebenen zurückgegriffen.

Coaching gilt als die Weiterentwicklung der klassischen Supervision, die ihren Ursprung im sozialen, non-profit Bereich hat. Das Konzept wurde durch betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte (Effizienzkriterien, Ablauforganisation, Führungsanforderungen etc.) ergänzt und zielt im Kern auf kontextbezogene individuelle Verhaltensänderungen.

Supervision und (Team-)Coaching sind sinnvolle und effiziente Bausteine bei einer partizipativen Entwicklung eines neuen Rollenverständnisses der Meister und bei der Bewältigung neuer Rollenanforderungen. Immer mehr Betriebe unterstützen ihre Meisterbereiche und tangierende Führungsebenen bei der Rollen Anpassung durch entsprechende Coaching-Maßnahmen.

Team-Coaching setzt an der Entwicklung individueller Ressourcen auf Basis einer Erhöhung des Reflexionsniveaus von betrieblichen Prozessen und der darin eingelagerten Rolle der Meister an. Wie Grün/Dorando (1994) hervorheben, sollen die Meister lernen „... ihre veränderte Rolle bewußt mitzugestalten, ihre Führungsaufgabe verstärkt als Gestaltungsaufgabe von Rahmenbedingungen für ihre Mitarbeiter zu verstehen sowie ihren Bereich in Kooperation mit vor- und nachgelagerten

Bereichen und den entsprechenden Fachabteilungen zu steuern“ (Grün/Dorando 1994).

Die Methode startet in der Regel als offener Prozess parallel zum Tagesgeschäft der Meister. Der Erfolg von Team-Coaching hängt erheblich von der Bereitschaft der Teilnehmer ab, ihr Führungsverhalten und ihre bisherige Rolle auf den Prüfstand neuer Anforderungen zu stellen und nach verbesserten Lösungen zu suchen. Damit ist klar, daß Team-Coaching kein Selbstzweck oder eine therapeutische Maßnahme darstellt, sondern in seinen möglichen Zielstellungen eng mit betrieblichen Optimierungserfordernissen verbunden ist.

Die wichtigsten Zielstellungen sind:

- Zielorientierte Steuerung der Meisterbereiche in Kooperation mit vor- und nachgelagerten Bereichen,
- Erweiterung von Verhaltensoptionen bei Problemlösungen und der Gestaltung bereichsbezogener Rahmenbedingungen,
- Verbesserung von Konfliktlösungskompetenzen,
- Aufbau einer internen Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den Meistern,
- Verbesserung der Kommunikation und Kooperation,
- Persönliche Entlastung und Orientierung durch Verbesserung der Selbstorganisation,
- Sensibilisierung für Probleme der Führung von Gruppen und Entwicklung eines situationsgerechten mitarbeiterbezogenen Führungsverständnisses,
- Verhaltens- und Einstellungsanpassungen an die sich herauskristallisierende, neue Rolle,
- Steigerung der Reflexionstätigkeit des beruflichen Alltags,
- Fortschreibung und Verfestigung erfolgreicher Verhaltensmuster bei der Ausführung der neuen Rolle durch Lernen von- und miteinander ,
- Systematisierung von Erfahrungstransfer.

Abschließend sei darauf verwiesen, daß Coaching nicht auf den Transfer fertiger Lösungen für betriebliche Alltagsprobleme zielt und nicht fertige Meisterrollen anbietet, sondern eher „Hilfe zur Selbsthilfe“ bei der Erhöhung der Selbstreflexivität des Unternehmens und Unterstützung des betrieblichen und individuellen Selbstfindungsprozesses anbietet. Insofern wirkt Coaching als Katalysator betrieblicher Reorganisationsmaßnahmen.

3.9 Problem: Umfassende Organisationsentwicklung

Wie sehr die Veränderung der Meisterrolle mit der Notwendigkeit umfassender Organisationsentwicklung verbunden ist, läßt sich exemplarisch an eine seiner möglicherweise zentralen künftigen Aufgaben verdeutlichen. Nach Fersch sollen

Meister perspektivisch in der Lage sein „Unternehmensnotwendigkeiten und Mitarbeiterbedürfnisse in ein vernünftiges und realistisches Verhältnis zur Arbeitsleistung zu bringen“ (Fersch 1994, 13).

Diese Aufgabe ist äußerst voraussetzungsreich und kann ohne begleitende organisationale Veränderungen kaum sinnvoll gelöst werden. Wie sich in einigen größeren Betrieben herauskristallisiert, müssen dazu auf allen Hierarchieebenen hinsichtlich des Zielvereinbarungsprozesses bzw. des Zielmanagementprozesses neuartige Kooperationsmuster und Kooperationsformen entwickelt werden.

Als Instrument zur Implementierung einer veränderten „Zielvereinbarungskultur“ sollen -in Anlehnung an den Zyklus nach Deming (Plan - Do - Check - Action) entsprechende Regelkreise gewährleisten, daß gleichzeitig Informationsströme top-down („Herunterbrechen“ globaler Unternehmensziele auf die jeweiligen hierarchischen Ebenen) und bottom-up (Rückmeldung über Zielerreichung bzw. eingetretene oder zu erwartende Probleme bei der Zielerfüllung) laufen.

Dieses über quantifizierbare Größen definierte Rückmeldesystem läßt schnelle Reaktionen (und Veränderungen der Zielvorgaben) bei erkennbaren Zielabweichungen zu.

Die jeweiligen unternehmens- bzw. werksrelevanten Zielgrößen werden fach- und abteilungsübergreifend festgelegt und mit entsprechenden quantitativen Zieldefinitionen unterlegt. In einem nächsten Schritt müssen diese Ziele für alle Hauptabteilungen und Bereiche spezifiziert werden. Wenn die Ziele hinreichend bis auf Meisterebene spezifiziert sind und der Auftrag für den Meister klar operationalisiert ist, kann er in einen Zielvereinbarungsprozeß mit den von ihm koordinierten Gruppen treten.

Wäre der Meister aber „nur“ ein mehr oder weniger geschickter „Durchsetzer“ top-down-vorgegebener Ziele, so hätte sich nicht viel an seiner Funktion geändert. Er bildet jedoch die Schnittstelle in der sich die top-down Prozesse mit bottom-up-Prozesse kreuzen. In Abstimmungsprozessen mit seinen Gruppen müssen Lösungswege, einzusetzende Mittel, notwendige Unterstützungsleistungen für die Gruppen und die Form der Ergebniskontrolle festgelegt werden. Er hat dabei mitarbeiterbezogene Voraussetzungen sowie Ziele und gruppenspezifische Voraussetzungen mit den Unternehmenszielen auszutarieren. Dies setzt ein hohes Maß an kooperativer Führungsleistung voraus.

4 Ausblick

Für die Bereiche, auf die sich die vorliegenden Ausführungen beziehen, d.h. in den Bereichen, wo (schlanke) Formen von Gruppenarbeit im Rahmen umfassender Reorganisationsmaßnahmen implementiert werden, erwarten wir, daß eine weitere

Ausdünnung der Meisterbereiche im Rahmen der allgemeinen Verschlinkung erfolgt.

Gerade durch gruppenförmige Arbeitsstrukturen sind Anforderungen entstanden, die mehr als genug Ansätze für ein neuartiges Vorgesetztenprofil bietet. Auf der Suche nach betrieblichen Funktionsträgern, die den veränderten Anforderungen gerecht werden könnten, sind es gerade die Meister, auf die immer mehr Betriebe strategisch setzen. Insofern scheint ihr Bestand (unabhängig davon, ob die sich herausbildende Funktionsgruppe noch „Meister“ genannt werden wird) bis weit über die Jahrtausendgrenze gesichert.

Der „Meister 2000“ wird allerdings einen anderen, als den bisherig vorherrschenden Typus verkörpern. Sowohl im Hinblick auf seine eigenen Vorgesetzten als auch im Hinblick auf seine zu betreuenden Gruppen wird Aushandlungs- und Vermittlungsleistungen (Sicherstellung von Kommunikations- und Informationsflüssen zwischen Gruppen und Management bzw. zwischen Gruppensituation und Produktionsvorgaben) großes Gewicht zukommen.

Fähigkeiten zur Förderung der Eigenständigkeit der Gruppen (Personalentwicklung), Einleitung begleitender struktureller Verbesserungsmaßnahmen wie den "kontinuierlichen Verbesserungsprozeß" (KVP) werden eine zentrale Rolle spielen.

Wie immer die Meister ihre Schnittstellenfunktion (zwischen den Gruppen, zwischen Gruppen und anderen Abteilungen, zwischen Gruppen und Management) ausfüllen werden, welche Form die Arbeitsteilung zwischen ihnen und den Gruppen auch haben wird und auf welche Weise die Meister „in die Gruppen hineinwirken“ werden, erfolgreiche Anpassungsmaßnahmen werden Beteiligung bei der Neukonzeptionierung der Rolle, Betreuung und Qualifizierung der Meister, Sicherstellung notwendiger Rahmenbedingungen und breit angelegte Organisationsentwicklung voraussetzen.

5 Anhang-Übersicht¹⁷

5.1 Aspekte der künftigen Meisterrolle

- Verantwortung für termingerechte Fertigung bestimmter Produkte in der vorgegebenen Menge und Qualität
- Unternehmerisches Denken und Handeln
- Vermittlung von Planung und Ausführung
- Selbstorganisation und Selbständigkeit innerhalb der Gruppen sicherstellen und fördern; Selbstorganisation gegenüber vor- und nachgelagerten Stellen durchsetzen
- Betreuung der Gruppen (bspw. durch Unterstützung bei regelmäßiger Durchführung der Gruppensprache, Themenfindung, Zielsetzung, geordneter Protokollführung und Problemverfolgung; Sicherstellung des qualifikationserhaltenden oder -erweiternden Arbeitsplatzwechsels, ggf. Unterstützung bei Arbeitseinteilung, Schicht- und Urlaubsplanung, Unterstützung des Gruppensprechers, gruppenübergreifende Koordination und Personaleinsatz etc.)
- Transparenz der Abläufe und Entscheidungen gewährleisten (rechtzeitige und ausführliche Information des Gruppensprechers oder der Gruppe)
- Verbreitung der Kenntnisse zu Standards der Arbeitssicherheit, Qualität, ISO 9000, ggf. Ökonomen, problembewußtes Verhalten etc.; Vermittlung von Kenntnissen in neuen Betriebsvereinbarungen, Absprachen, Betriebsverfassungsgesetz etc.
- Unterstützung der Gruppenanliegen nach außen (Außenminister)
- Betreuung der Schnittstellen zwischen den Gruppen und zwischen den Bereichen (Qualitätskontrolle, Wareneingang, Instandhaltung etc.)
- Personalauswahl, Mitarbeiterbeurteilung, Eingruppierung, Entgeltfindung (perspektivisch auch teilweise als Aushandlungsprozeß)
- Aushandlung und Vorgabe von Entscheidungsregeln
- Zielvorgaben aushandeln und festlegen (Termine, Verbesserungsprozesse, Personalentwicklung, Vereinbarung von Kontrollen etc.). Die Informations- Aushandlungs- und Vermittlungsprozesse erfolgen dabei (im Rahmen gewisser Spielräume) nach „oben“ und nach „unten“
- Ergebnisorientierte Kontrolle; ziel- und strategiekonformes Verhalten der Gruppe sicherstellen
- Motivation der Gruppen (Gruppe einbeziehen, bei Rückschlägen stabilisieren, Fehler als Lernchance betrachten, Förderung von Konsens, Vermittlung zwischen individuellen Ansprüchen und betrieblichen Notwendigkeiten etc.)
- Konfliktregulation, Konsensbildung
- Personalentwicklung und Qualifizierung (Gruppe bzw. Gruppenmitglieder an neue Aufgaben heranzuführen; neue Mitarbeiter, Behinderte Kollegen integrieren)
- Übernahme von Unterrichts- und Beratungsaufgaben
- Gesamtheitliche Personalverantwortung, Disziplinarbefugnis
- Verantwortung für Optimierung betrieblicher Prozesse; Sicherstellung beteiligungsorientierter Rationalisierungsansätze (Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, KVP) durch entsprechende Vorbereitung und Förderung der Gruppen

¹⁷ Die Übersicht wurde auf Grundlage folgender Autoren erstellt: Stürzl 1993; Faust u.a. 1993; Bahro u.a. 199; Schönhuth u.a. 1994; Fersch 1994; Flato 1994; Flachsenberg u.a. 1995. Außerdem sind hier Erfahrungen aus Beratungsprojekten eingeflossen, die die Autoren dieses Beitrages durchgeführt haben.

5.2 Qualifikationserfordernisse

- Kenntnisse des betrieblichen übergreifenden Organisationsansatzes (Hintergründe der Unternehmensphilosophie), der Unternehmensziele und den daraus abgeleiteten Aufgaben der Gruppen(mitglieder) und des Meisters
- Informationsmanagement
- Verantwortungsgerechtes Delegieren
- situative Handhabung von Kontrollinstrumenten (Kontrolle als Supervision, Kontrolle als Orientierung und Handlungshilfe, Kontrolle als Grundlage von Personalentwicklung, Trennung von Handlungsverantwortung (Gruppe) und Ergebnisverantwortung (Meister) etc.)
- Methodenkompetenz (analytisches, kontextuelles und kreatives Denken, Visualisierungstechniken, Problembearbeitungstechniken, Moderationstechniken)
- Sozialkompetenz (pädagogische und psychologische Kompetenzen, Konfliktregulierung, Konsensfindung, Motivation)
- situations- und personengerechte Mitarbeiterführung und -förderung
- Kommunikationsfähigkeit in unterschiedlichen Situationen
- Kenntnisse aller für die Gruppen relevanten Vorschriften, betrieblichen Absprachen und Regelungen
- Kenntnis betriebswirtschaftlicher Sachverhalte
- Kenntnis arbeitsorganisatorischer Sachverhalte
- Fähigkeit Gruppenprozesse zu beobachten, zu analysieren und unterstützende Maßnahmen anzuregen (Teamentwicklung)
- Coaching
- Projektmanagement
- Lerntechniken (u.a. zum Selbststudium)
- Selbstorganisation der Meister

5.3 Rollenbilder

Motivator, Coach, Moderator, Intrapreneur, Gruppenbetreuer, Prozeßbegleiter, Kooperationspartner, Koordinator, operativer Prozeßmanager, Personalentwickler, Berater, Unternehmer im Unternehmen, Sozialexperte, neue Führungskraft, Vermittler, Schnittstellenbetreuer

Literatur

- Altmann, Norbert (1966): Funktionswandel der Vorgesetztenrolle. Dissertation, München
- Altmann, Norbert, Günter Bechtle (1971): Betriebliche Herrschaftsstruktur und industrielle Gesellschaft. München
- Bahro, Anuschka u.a. (1995): Über den Umbruch betrieblicher Rollen bei der Einführung von Gruppenarbeit, Teil II: Qualitative Befunde von Meistern und Gruppensprecher; in: Theo Wehner, Egon Endres (Hg.): Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 9
- Behrens, Martin, Thomas Hardwig, Jürgen Kädtler (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie. Neue Variationen zu einem alten Thema; in SOFI-Mitteilungen Nr. 23, 25-44

- Brödner, Peter (1985): Fabrik 2000 - Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. Berlin
- Dorando, Max, Josef Grün (1995): Supervision. Eine qualifizierte Beratungsform für die Personalentwicklung; in: Personalentwicklung 11, 944-995
- Dörre, Klaus, J. Neubert, H. Wolf (1993): „New Deal“ im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen; in: SOFI-Mitteilungen, Januar. Göttingen
- Faust, Michael u.a. (1993): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. Tübingen
- Fersch, Walter (1994): Wege zur Mitarbeiterführung. Von Führungskonzepten und Führungsprinzipien; in: Industrie Meister 9, 12-14
- Fischer, Joachim (1993a): Immer wieder einmal aktuell: Die „Meisterkrise“; in: Journal für Sozialforschung 2, 139-170
- Fischer, Joachim (1993b): Der Meister. Ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt/New York
- Flachsenberg, Uwe, Ralf Hunecke, Kai Krings (1995): Ausbildung von Meistern und Vorarbeitern zu Prozeßbegleitern; in: Personal 5, 230-232
- Flato, Ehrhard (1994): Die neue Rolle des Meisters im schlanken Unternehmen. Gruppenarbeit, Qualitätsmanagement, Konzepte zur Effizienzsteigerung im Betrieb. Veröffentlichung des RKW, Eschborn
- Fricke, Werner u.a. (1976): Arbeitsformen technischer Intelligenz im Steinkohlenbergbau. Opladen
- Grün, Josef, Max Dorando (1994): In der Werkstatt: Meistercoaching; in: io Management 2, 69-72
- Howaldt, Jürgen (1994): KVP-Aktivitäten in Deutschland. Eine Befragung von Betriebsräten der Automobil- und Automobilzuliefererindustrie; in: ARBEIT 4, 320-330
- Imai, Masaaki (1992): KAIZEN. Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb. München
- Jaeger, Dorit (1995a): Meister zwischen Gießpfanne und Computer. Zur Situation des operativen Produktionsmanagements in der Gießerei-Industrie. München
- Jaeger, Dorit (1995b): Welche Zukunft hat der Meister? Veränderte Arbeits- und Produktionsstrukturen zwingen zum Umdenken; in: Industrie Meister 3, 16-18
- Jaeger, Dorit (1995c): Welche Zukunft hat der Meister? Der Meister als Promotor oder Innovationshindernis?; in: Industrie Meister 4, 20-23
- Kleinschmidt, Matthias, Ulrich Pekruhl (1994): Kooperation, Partizipation und Autonomie: Gruppenarbeit in deutschen Betrieben; in: ARBEIT 2, 150-172
- Kern, Horst, Michael Schumann (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Kopp, Ralf (1993): Lean control - Die Kontrollform der schlanken Produktion; in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hg.): Lean, leaner...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, 223-240
- Kopp, Ralf (1996): Erfolgreiche Gruppenarbeit und ihre Rahmenbedingungen; in: Handbuch Gruppenarbeit. Augsburg (im Erscheinen)

- Landwehrmann, Friedrich (1970): Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung. Tübingen
- Latniak, Erich, Ulrich Pekruhl (1995): Personalentwicklung; in: Gerhard Bosch, Heribert Kohl, Wolfgang Schneider (Hg.): Handbuch Personalplanung. Ein praktischer Ratgeber. Köln, 211-273
- Lepsius, M. R. (1954): Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. München
- Lutz, Burkart (1952): Die Gruppe der unteren technischen Vorgesetzten in der deutschen Stahlindustrie; in: Mitteilungen des wirtschaftswissenschaftlichen Institutes der Gewerkschaften 3
- Manske, Fred (1987): Mit PPS und CIM zum Ende der Meisterwirtschaft?; in: DGB-Bundesvorstand/Abt. Angestellte (Hg.): Die Zukunft der Meisterberufe - gut vorbereitet-Dokumentation einer Bundesfachtagung des DGB, Düsseldorf, 33-49
- Mickler, Otfried (1983): „Ende der Meisterwirtschaft?“; in Martin Baethge, W. Eßbach (Hg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen, Frankfurt/New York, 331-334
- Minssen, Heiner, Jürgen Howaldt, Ralf Kopp (1991): Gruppenarbeit in der Automobilindustrie, Das Modell Bochum; in: WSI-Mitteilungen 7, 434-441
- Nomura, M., Ulrich Jürgens (1995): Japans schlanke Fabriken. Arbeitsbeziehungen und Leistungsregulierung; in: WZB-Mitteilungen 70, 8-11
- Remdisch, Sabine (1994): Neue Aufgaben der Meister in der Gruppenarbeit; in: Aus- und Weiterbildung 1, 56-59
- Sinn, Jürgen (1995): Capos in der Klemme; in: management & seminar 10, 16-19
- Schönhuth, Michael, Faix, Christa Buchwald (1994): Ausblicke. Die neuen Kompetenzen des Meisters in der schlanken Produktion; in: Industrie Meister 11, 26-28
- Schönhuth, Michael, Werner G. Faix, Christa Buchwald, (1995): Die ersten Schritte. Der Meister als Motor der Veränderung; in: Industrie Meister 4, 24-26
- Schultz-Wild, Rainer u.a. (1989): An der Schwelle zu CIM - Strategien, Verbreitung, Auswirkungen. Köln
- Stürzl, Wolfgang (1993): Lean Production in der Praxis. Paderborn
- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. Zürich
- Uske, Hans (1995): Zukunftsperspektiven für eine sozialwissenschaftlich orientierte Personalentwicklung - Eine Literaturanalyse; in: Hans Uske (Hg.): Personalentwicklung & Sozialwissenschaften. Duisburg, 10-79
- Weltz, Friedrich (1964): Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Opladen
- Wiedemann, Herbert (1964): Die Rationalisierung aus Sicht des Arbeiters. Köln/Opladen
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Roos (1991): Die zweite Revolution der Automobilindustrie. Frankfurt/New York

Anschrift der Verfasser:

Ralf Kopp
Sozialforschungsstelle
Rheinlanddamm 199
44139 Dortmund

Michael Winther
Lange, Winther & Partner
Beratungssozietät für Personal-
und Organisationsentwicklung
Balthasarstr. 79
50670 Köln