

# Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Neue Rationalisierungsstrategien und deren Auswirkungen auf die unteren Produktionsvorgesetzten

Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Knut Tullius

## 1. Einleitung

Ausgangspunkt des folgenden Beitrags<sup>1</sup> ist die Annahme, daß der immanente Widerspruch, der zwischen den Verwertungs- und Herrschaftsinteressen eines Unternehmens einerseits und der Notwendigkeit eines gewissen Maßes an Kooperation und Konsens zwischen Beschäftigten und Management andererseits besteht, in der gegenwärtigen Phase industrieller Rationalisierung eine spezifische Ausprägung und Brisanz erfährt. Technologische und vor allem organisatorische Veränderungen, verbunden mit neuen Strategien der Kapitalverwertung, die seit einigen Jahren in deutschen Automobilunternehmen zu beobachten sind, führen zu einer Rationalisierungsdynamik, die sich in veränderten Mustern betrieblicher Steuerung und Kontrolle niederschlägt.

Die neuen Rationalisierungsstrategien sind nicht frei von Widersprüchen, sondern erzeugen neue Probleme und Dysfunktionalitäten. Bei deren Bewältigung spielt die Ebene der unteren Führungskräfte, vor allem die der Meister, so die hier vertretene These, eine Schlüsselrolle.

---

1 Beim vorliegenden Text handelt es sich um einen Ausschnitt aus einem Dissertationsvorhaben des Verfassers über neue betriebliche Steuerungs- und Kontrollformen im Rahmen des gegenwärtig am SOFI durchgeführten Projektes zur "Evaluation von Führungsstrukturen" in einem deutschen Automobilunternehmen. Die Leitung des Projekts liegt bei Michael Schumann. Beteiligt sind neben dem Verfasser Martin Kuhlmann sowie als wissenschaftliche Hilfskräfte Nadine Bautz und Sven Förster. Für Hinweise und Kritik danke ich neben den Projektbeteiligten allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des SOFI-Forschungskolloquiums vom Sommer 1998.

Der Text stellt zunächst (2) die Kernprinzipien gegenwärtiger Rationalisierungspolitik in der bundesdeutschen Industrie dar, daran anschließend (3) Zwischenergebnisse aus dem laufenden Projekt. Neben der empirischen Überprüfung der im ersten Teil skizzierten Entwicklungen geht es dabei vor allem um die neue Rolle und Funktion der unteren Führungskräfte im Automobilbetrieb. Der Text schließt (4) mit Überlegungen zu einem "neuen" Meistertyp.

## 2. Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung: Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien

Daß der bürokratisch-hierarchische Industriebetrieb tayloristisch-fordistischer Massenproduktion in den entwickelten kapitalistischen Ökonomien zunehmend der Vergangenheit angehöre, ist fast schon ein Allgemeinplatz. Auch wenn nach wie vor begründete Zweifel an der Richtigkeit der Annahme einer allgemeinen "Abkehr vom Taylorismus" bestehen<sup>2</sup>, bestimmt die Auseinandersetzung um die Hinterlassenschaften des alten Paradigmas sowie um die zukünftige Gestalt und die betrieblichen und gesellschaftlichen Auswirkungen eines möglichen neuen Paradigmas seit längerem die Diskussionen in den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften.<sup>3</sup> Dabei kristallisieren sich im wesentlichen drei Elemente

---

2 Vgl. dazu den Beitrag von Gerst in diesem Heft.

3 Diese Debatte, die sich im Gefolge der "MIT-Studie" (Womack u.a. 1990) entzündete ist, denke ich, hinlänglich bekannt.

heraus, die wir als die Kernelemente neuer Rationalisierungsstrategien bezeichnen möchten: (1) Die *Dezentralisierung* hierarchisch-bürokratisch strukturierter und zentral gesteuerter Unternehmen; (2) die *Vermarktlichung* der Austauschprozesse zwischen und innerhalb der dezentralen Einheiten oder Segmente sowie (3) die nicht mehr *direktive Vorgabe, sondern diskursive Koordinierung und Durchsetzung* der anvisierten wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens. Die neuen Rationalisierungsstrategien bewegen sich danach also auf drei Ebenen, einer organisatorischen, einer ökonomischen und einer normativ-kommunikativen.

Nicht jedes dieser drei Kernelemente ist für sich genommen neu.<sup>4</sup> Neu scheint vielmehr die Kombination bzw. Verknüpfung dieser drei Ebenen sowie die Radikalität, mit der bundesdeutsche Firmen neue Strategien der Unternehmensreorganisation proklamieren und verfolgen. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, daß *alle* Unternehmen in *allen* Branchen der Bundesrepublik gleichartige Strategien unternehmerischer Rationalisierung verfolgen, oder daß die in der empirischen Realität vorzufindenden Strategien auf *ein gemeinsames* Modell hin konvergieren. Neue (Welt-)Marktanforderungen und neue Technologien determinieren betriebliche Rationalisierungsstrategien nicht zur Gänze, auch nicht in Zeiten der "Globalisierung" (vgl. u.a. die Beiträge in Beck [Hrsg.] 1998 sowie bei Boyer et al. [Eds.] 1998). Gleichwohl gehen wir davon aus, daß die hier diskutierten drei "Kernelemente" die entscheidenden Aspekte heutiger Managementstrategien abbilden bzw. die wesentlichen Zielmarken setzen.

## 2.1. Dezentralisierung

Dezentralisierung, so Hirsch-Kreinsen (1995, 422), stehe im Begriff, zum "generellen Leitbild organisatori-

scher Gestaltung von Unternehmen zu gerinnen"<sup>5</sup>. Dezentralisierung bezeichnet zunächst die *organisatorische Seite* neuer Rationalisierungsstrategien und meint im allgemeinsten Sinne die Segmentierung einstmals zentral gebündelter, gleichartiger Aufgaben und Zuständigkeiten und deren Verlagerung auf neudefinierte organisatorische Subeinheiten. Dabei lassen sich drei Ebenen der Dezentralisierung unterscheiden: eine unternehmensorganisatorische, eine betriebsorganisatorische und eine arbeitsorganisatorische. *Unternehmensorganisatorische Dezentralisierung* bezeichnet jene Prozesse, bei denen Unternehmen in neue Einheiten oder Segmente mit in sich weitgehend geschlossenen Prozessen und relativ festen organisatorischen Grenzen zergliedert werden. Diesen Einheiten sind die für ihre eigene Organisationsfähigkeit erforderlichen - ehemals zentral gebündelten - Aufgaben und Kompetenzen zugewiesen. Ihren Ausdruck finden solche Dezentralisierungsprozesse in Konzern- oder Managementholdingstrukturen, bei der eine Reihe rechtlich mehr oder weniger selbständiger, kapitalmäßig jedoch eng verflochtener Unternehmen miteinander verknüpft wird. *Betriebsorganisatorische Dezentralisierung* umfaßt dagegen Prozesse des Neuzuschnitts betrieblicher Aufgaben und Funktionen. Die Strukturen betrieblicher Arbeitsteilung (etwa zwischen "indirekten" und "direkten" Bereichen) werden verändert, Zuständigkeiten dabei neu geschnitten, funktionsbezogene durch objektbezogene Strukturen ersetzt und Hierarchieebenen werden abgebaut. *Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung* schließlich bezeichnet jene Prozesse, bei denen Kompetenzen und Verantwortlichkeiten aus der Hierarchie abgezogen und auf die Ebene des "shop floor" verlagert werden. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung umfaßt also all jene Elemente, die in der Diskussion um Lean

4 So geht etwa die Debatte um (De-)Zentralisierung bereits auf Fayol zurück, der 1929 schrieb: "Alles, was die Bedeutung der Rolle des Untergebenen erhöht, ist Dezentralisation, alles, was diese Bedeutung mindert, Zentralisation" (zit. nach Beuermann 1992, Sp. 2611). Auch die "Profit-Center", gleichermaßen Voraussetzung wie Sinnbild einer "marktorientierten Unternehmensführung" (Schweitzer 1992, Sp. 2082), blicken schon auf eine längere Geschichte zurück.

5 Es muß darauf hingewiesen werden, daß die Fokussierung auf die Dezentralisierungsdynamik der Gefahr unterliegt, die *gleichzeitig* stattfindenden Prozesse einer (Re-)Zentralisierung nicht angemessen zu berücksichtigen. (Re-)Zentralisierungsprozesse finden auf verschiedenen Ebenen statt, bspw. in einer teilweisen Stärkung von zentralen Stäben, in der Einführung zentral gesteuerter, integrierter Datenbank- und -Controllingsysteme oder - gesamtwirtschaftlich gesehen - in der wachsenden ökonomischen Macht einzelner Großkonzerne. (Die sich im Wochenrhythmus ablösenden Nachrichten über neue Mega-Fusionen sind die dafür spektakulärsten Beispiele.)

Production, Business Reengineering usw. eine wichtige Rolle spielen: Selbstorganisation und Gruppenarbeit, Funktions- und Aufgabenintegration, kontinuierliche Verbesserung und Optimierung der betrieblichen Prozesse (KVP).

Unternehmens-, betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung zielen letztlich darauf, die den kleineren organisatorischen Einheiten, Segmenten oder "Fraktalen" zugeschriebenen Flexibilitäts-, Qualitäts-, Kosten- und Zeitvorteile auch für große Unternehmen zu nutzen, ohne im Gegenzug die mit deren Größe verbundenen Vorteile (economies of scale, Synergien, Kapitalausstattung usw.) zu verlieren. In der Vergangenheit waren diese Ebenen der Dezentralisierung nicht notwendigerweise gleichzeitig Objekt von Managementstrategien. So ist die Divisionalisierungsstrategie, die General Motors in den 20er Jahren einleitete, bereits unternehmensorganisatorische Dezentralisierung, ohne daß auf der Ebene des Betriebs oder auf der arbeitsorganisatorischen Ebene komplementäre Dezentralisierungen stattfanden. Umgekehrt hat es bereits in der Vergangenheit - wenn auch unter gänzlich anderen Vorzeichen, wie etwa im Rahmen des HdA-Programms - Versuche deutscher Automobilunternehmen gegeben, Formen arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung zu etablieren, ohne an zentralistisch-bürokratischen Unternehmens- und Betriebsstrukturen etwas zu verändern.

Die These hier lautet jedoch, daß jetzt, in der zweiten Hälfte der 90er Jahre, diese Formen der Dezentralisierung zunehmend als *komplementäre Bestandteile* einer Rationalisierung des Betriebs verstanden und implementiert werden. Denn nur durch deren systematische und aufeinander bezogene Umsetzung kann aus Unternehmenssicht das Gelingen, was man als die Grundlogik aller gegenwärtigen Konzepte fassen kann: Jede unternehmerische und betriebliche Ebene unmittelbar(er) den Zwängen des Marktes auszusetzen.

Prozesse betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung, auf deren Analyse sich unser Forschungsprojekt empirisch wesentlich beschränkt, führen zu einer Neukonturierung der Aufgaben und Kompetenzen indi-

rekter Bereiche und betrieblicher Hierarchieebenen: Aufgaben werden neu bestimmt und die an Führungskräfte, etwa Meister, gestellten Anforderungen werden neu definiert. Sind Aufgaben- und Kompetenzverlagerungen verknüpft mit der Implementierung von Marktmechanismen in die innerbetrieblichen Austauschbeziehungen, so ist mit einer Verstärkung der Veränderungswirkung zu rechnen.

## 2.2. Vermarktlichung

Dezentralisierte Einheiten oder Gruppen, die weitgehend "selbstorganisiert" und "eigenverantwortlich" entscheiden und handeln sollen, haben aus der Perspektive des Managements ein entscheidendes Problem: das ihrer Steuerung und Kontrolle. Wie, so läßt sich aus Unternehmenssicht fragen, ist gewährleistet, daß die dezentralen, (teil-)autonomen Einheiten die gewünschte Leistung erbringen und gleichzeitig der unternehmerische Kontroll- und Herrschaftsanspruch nicht untergraben wird?

Die Vermarktlichung der inner- und zwischenbetrieblichen Beziehungen stellt den gegenwärtig wichtigsten Versuch der Unternehmen dar, einen Steuerungs- und Kontrollmechanismus zu implementieren, der diesen immanenten Widerspruch aufzulösen verspricht. Gelingen soll dies durch die Nutzbarmachung der Steuerungskapazität des Marktes, der "invisible hand", für die Steuerung unternehmensinterner Prozesse. Auch dies ist kein völlig neues Phänomen, wird in der gegenwärtigen Phase kapitalistischer Rationalisierung jedoch mit größerer Radikalität verfolgt (vgl. auch Sauer/Döhl 1997). Vermarktlichung bezeichnet Versuche der Unternehmen, den Koordinations- und Kontrollmodus "Hierarchie" tendenziell durch den Koordinations- und Kontrollmodus "Markt" zu ersetzen. Jede unternehmerische und betriebliche Einheit, Stelle oder Ebene soll nunmehr Marktdruck (ver-)spüren und dadurch die "Motivation zu eigenverantwortlichem Handeln" (Arbeitskreis Organisation 1996, 628) im Sinne der übergeordneten ökonomischen Ziele des Unternehmens entwickeln.

Dies geschieht in unterschiedlicher Ausprägung, wobei im wesentlichen zwei Formen zu unterscheiden sind (vgl. auch Sauer/Döhl 1997, 22 ff.): Einerseits meint Vermarktlichung die Öffnung des Unternehmens oder einzelner Segmente *in* den Markt, was in seiner extremsten Form die gänzliche Ausgliederung einzelner Unternehmensteile bedeutet. Die Bildung wirtschaftlich und rechtlich verselbständigter Tochtergesellschaften steht für solche Prozesse. Wie diese Unternehmen dem Markt ausgesetzt werden, ist unmittelbar einleuchtend, denn der Modus des Austausches von Waren oder Dienstleistungen zwischen diesen Einheiten und dem Markt ist ganz "klassisch" - der Kaufvertrag. Diese Formen der Ausgliederung ganzer Unternehmensteile könnte man auch als "echte Vermarktlichung" bezeichnen. Davon abzugrenzen sind Formen der "Quasi-Vermarktlichung". Darunter sind solche Prozesse zu subsumieren, bei denen der Versuch unternommen wird, *marktähnliche* Steuerungsmechanismen innerhalb eines Unternehmens zu etablieren. Prominenteste Beispiele für eine solche "unechte" Vermarktlichung sind Cost- oder Profit-Center. In beiden Fällen geht es um die Hereinnahme "des" Marktes in ein Unternehmen bei nach wie vor relativ festen rechtlichen Außengrenzen. Sie unterscheiden sich wesentlich durch den Grad ihrer wirtschaftlichen Handlungsautonomie. Profit-Center gelten als "Quasi-Unternehmungen in der Unternehmung" (Schweitzer 1992, Sp. 2082) und zeichnen sich durch ihre Objekt- und Erlösorientierung aus. Sie sehen sich mit ihren Leistungen ebenfalls einer internen und externen Konkurrenz ausgesetzt und sind wirtschaftlich (teil-)autonom<sup>6</sup>.

Cost-Center hingegen agieren nicht direkt am Markt, sondern sind in interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen eingebunden. In ihrem Fall werden ebenfalls Verträge über den Austausch von Leistungen zwischen den Einheiten innerhalb der Wertschöpfungskette geschlos-

sen; dabei wird allerdings kein Marktpreis, sondern werden Kosten vertraglich fixiert, deren Höhe sich an zunehmend globalen - "benchmarks" orientiert. Cost-Center haben keine eigene Erfolgs- sondern nur eine eigene Kostenrechnung, ihre Entscheidungsautonomie ist insofern sehr viel stärker eingeschränkt als die der Profit-Center.

Offen bleibt die Frage, wie Marktmechanismen auf der operativen Ebene des Betriebs "operationalisiert" werden, wie "der Markt" zu den Beschäftigten "gebracht" wird? Eine Schlüsselrolle kommt hier dem Instrument der Zielvereinbarung oder Leistungsabrede zu. Zielvereinbarungen sollen nicht nur Marktdruck induzieren und die innerbetriebliche Optimierung auf Dauer stellen. Sie bilden den formellen Rahmen für eine neuartige Form der innerbetrieblichen Steuerung und Kontrolle, die man als *diskursive Koordinierung* bezeichnen kann.

### 2.3. Diskursive Koordinierung

Dezentralisierung und Vermarktlichung mögen sich zwar zur Durchsetzung von Flexibilitäts- und Optimierungsansprüchen der Unternehmensleitungen eignen, unter Integrations- und Koordinationsgesichtspunkten weisen sie jedoch eine Reihe von Problemen auf. So mehrten sich in der betriebs- und sozialwissenschaftlichen Literatur Hinweise, daß Dezentralisierung und Vermarktlichung nichtintendierte Nebenwirkungen und Dysfunktionalitäten zur Folge haben können (vgl. u.a.: Deutschmann/Faust 1995; Drumm 1996; Hirsch-Kreinsen 1995; Kotthoff 1997; Kühl 1995; Moldaschl 1998; Reichwald/Koller 1996; Sauer/Döhl 1997). Genannt werden vor allem: Desintegrative oder zentrifugale Tendenzen, Verlust an Kernkompetenz, Innovationsblockaden, Flexibilitätsverluste, Kommunikations- und Kooperationsprobleme, innerbetriebliche Politisierung sowie "strukturelle Egoismen". Diese Defizitbefunde sind im Grunde nicht sonderlich überraschend, ist doch davon auszugehen, daß durch zunehmende Komplexität<sup>7</sup> und

<sup>6</sup> Profit-Center sind *erlösgesteuert*, d.h. entscheidende betriebswirtschaftliche Funktionen (dies können all jene Funktionen sein, die über die in einem Profit-Center mindestens vorhandenen Bereiche "Produktion" und "Absatz" hinausgehen; vgl. Schweitzer 1992, Sp. 2078) unterliegen nach wie vor zentraler Steuerung und Kontrolle. Zur Grenze der Autonomie von Profit-Centern vgl. Koller (1998) und Drumm (1996): beide sprechen von "eingeschränkter Autonomie" (vgl. insb. Koller 1998, 57 f.).

<sup>7</sup> Daß mit neuen Rationalisierungsstrategien Komplexität reduziert wird, ist unzutreffend. Vielmehr wird Komplexität auf veränderte Art zu bewältigen versucht (vgl. Kühl 1995).

wachsende externe Unsicherheiten ein gesteigertes Maß an Koordination und Integration innerhalb des Unternehmens notwendig ist.

Daß ein gestiegener Bedarf an (sozialer) Integration auch von den Unternehmen bzw. deren Beratern gesehen wird, zeigt schon allein die Prominenz, die das Thema "Unternehmenskultur" hat. Auf die ideologische Komponente verschiedener unternehmerischer Versuche der Implementierung kultureller Integrationsmechanismen wird schon seit längerem hingewiesen (vgl. u.a. die Beiträge in Müller-Jentsch [Hrsg.] 1993 und Kadritzke [Hrsg.] 1997). Ob mit solchen, auf "Unternehmenskultur" und neue - oder möglicherweise auch alte (vgl. Krell 1993) - Strategien der "Vergemeinschaftung" verweisenden Integrationsbemühungen auch tatsächlich eine Ausrichtung aller betrieblichen Akteure auf die harten ökonomischen Ziele gelingt, muß selbst aus Sicht der interessierten Unternehmensleitungen fraglich erscheinen (vgl. etwa Behr 1995; Pekruhl 1996). Neue Versuche der (Sozial-)Integration nehmen als konzeptionelle Bestandteile einen wichtigen Platz in neuen Managementstrategien ein, ihre stärkere Thematisierung würde jedoch den Rahmen dieses Textes sprengen. Im Mittelpunkt der weiteren Betrachtungen soll hier der neue *Koordinationsmodus* stehen.

Um die Flexibilitäts- und Leistungspotentiale (teil-)autonomer Einheiten und Gruppen optimal nutzen zu können, müssen sich Unternehmen und Management von allzu dirigistischen Vorgaben verabschieden. Anders formuliert: Der mit Dezentralisierung und Vernetzung verfolgte Zweck einer Erhöhung der Flexibilität und Effizienz der operativen Einheiten läßt sich nur dann erreichen, wenn sich die Vorgesetzten aus der Detailsteuerung und direkten Kontrolle weitgehend heraus halten. Statt dessen bedarf es eines neuen Modus der Koordination und Steuerung, den man in Anlehnung an Hirsch-Kreinsen (1995) als "indirekte Kontextsteuerung" bezeichnen kann. Die minutiöse, detaillierte, möglichst alle denk- und planbaren Arbeitsprozesse umfassende Steuerung und Kontrolle wird abgelöst durch ein auf Herstellung und Aufrechterhaltung eines möglichst stabilen Handlungsrahmens zielenden Koordina-

tionsmodus. Konstitutiv für diesen neuen Steuerungsmodus ist sein *diskursives* Element. Diskurs meint hier, daß die an diesen Prozessen beteiligten Akteure in einen mehr oder weniger intensiven Prozeß der Verständigung über und der Vereinbarung von Leistungszielen eintreten. Wie Braczyk und Schienstock betonen, bildet dieses "diskursive Element (...) das potentielle Verbindungsstück zwischen den neuen Marktanforderungen und den organisatorischen Restrukturierungen in den Unternehmen" (Braczyk/Schienstock 1996, 283).

Diskursive Koordinierung bietet sich aus Sicht des Managements als probates Mittel an, das in seiner Prägnanz verschärfte "klassische" Problem der Transformation von Arbeitskraft in konkrete Arbeit auf neue Art und Weise zu lösen. Es geht um die möglichst effiziente und kontrollierte Verwertung menschlicher Arbeitskraft bei gleichzeitig notwendig vergrößerten Autonomiespielräumen der Beschäftigten im konkreten Arbeitshandeln. Dabei entsteht - zumindest potentiell - erweiterter Raum für Aushandlung und Konsensfindung im Betrieb. Wesentliche Akteure in diesen Aushandlungsprozessen sind die unteren und mittleren betrieblichen Hierarchieebenen. Die hier vertretene These lautet, daß diese Vorgesetztenebenen, immer schon wichtige Vermittler unternehmerischen Verwertungsinteresses, bei diskursiver Steuerung, und in dem Maße wie diese selbst gegenwärtig an Bedeutung gewinnt, in ihrer betrieblichen Position und Funktion immer wichtiger werden.

Die Führungskräfte im solcherart modernisierten Betrieb sehen sich einer Reihe neuer Anforderungen ausgesetzt. Durch die Dezentralisierung von Verantwortung und Kompetenzen wächst die Abhängigkeit des Leitungspersonals (dies gilt für alle Ebenen) von Eigenverantwortung und -kontrolle der ihnen unterstellten Beschäftigten (vgl. Kalkowski 1997). Folge davon ist auch ein sukzessiver Know-how-Verlust der Vorgesetzten, vor allem der Meister, denn die unteren Vorgesetzten können nicht mehr im Detail alles "besser wissen" als ihre Untergebenen.<sup>8</sup> Die neuen Anforderungen bündeln sich

---

<sup>8</sup> Diese Entwicklung und die damit einher gehende Verunsicherung der Meister wird in allen neueren "Meister-

dann in Formulierungen wie z.B. "Führung als Dienstleistung"<sup>9</sup> (Nerdinger; v. Rosenstiel 1996; Fuchs 1998). Gleichzeitig werden die unteren und mittleren Führungskräfte in den einschlägigen Managementpublikationen und -konzepten nunmehr zu den wichtigsten Trägern eines "internen Unternehmertums" erklärt: Sie sind es, die für die Umsetzung der - oftmals sehr hoch gehängten - "Visionen" und "Leitbilder" verantwortlich sind.

Neben der Erhöhung der Führungsspannen durch die "Abflachung" der Hierarchien führen diese Entwicklungen dazu, daß die Vorgesetzten immer weniger in der Lage sind, ihre Bereiche fachlich zu beurteilen und organisatorisch zu kontrollieren. Aus diesem Führungs- und Kompetenzverlust und den teils widersprüchlichen Anforderungen resultieren wachsende Unsicherheiten für die Vorgesetzten.

#### *Zielvereinbarungen: Instrumente diskursiver Koordinierung*

Zielvereinbarungen<sup>10</sup> stellen ein entscheidendes betriebliches Steuerungsinstrument im dezentralisierten, vermarktlichten Betrieb dar. Sie wirken dabei auf verschiedenen Ebenen. Zum einen wird mit ihnen die Unsicherheit, die durch den notwendigen diskursiven Steuerungsmodus entsteht, auf ein für das Management noch beherrschbares Maß reduziert und so Handlungssicherheit hergestellt. Darüber hinaus sollen sie die kontinuier-

liche Optimierung der betrieblichen Prozesse tragen und Prozeßtransparenz herstellen. Schließlich werden in Zielvereinbarungen Rahmenbedingungen definiert und - sich einer Formalisierung eigentlich entziehende - dynamische und komplexe Prozesse formalisiert.

Vor allem in den direkten Produktionsbereichen, aber auch im unteren und mittleren Management, sowie in indirekten Bereichen geht es um eine Ausrichtung des individuellen Leistungsvermögens an den Unternehmens- oder Centerzielen.<sup>11</sup> Ein in diesem Sinne unternehmerisches Denken (und Handeln) wurde zwar von (Top-)Managern und höheren Angestellten immer schon erwartet, und diese Erwartung von ihnen auch eingelöst (vgl. zuletzt Kotthoff 1997). Der mit einem solchen Anspruch konfrontierte betriebliche Personenkreis wird nunmehr jedoch erheblich erweitert: Als "inteme Unternehmer" sollen mittlerweile auch die Beschäftigten auf dem "shop floor" denken und handeln; sie sollen zu "Mitunternehmern" (Kuhn 1997) werden.

Damit es nicht beim Denken bleibt, bedarf es einer Übersetzung bzw. Ableitung der Unternehmensziele (Ziele, die ja die Stellung eines Unternehmens am Markt bzw. dessen Marktstrategie widerspiegeln [sollen]) in konkrete, von den Beschäftigten in ihrem Arbeitshandeln beeinflussbare Leistungsziele (vgl. Becker/Engländer 1994, 26).

Dieses Ableiten bzw. Übersetzen von Zielen in je spezifische arbeitsorganisatorische und prozessuale Bedingungsgefüge bildete immer schon eine der Kernaufgaben betrieblicher Führungskräfte (vgl. Walgenbach 1993). Das wesentliche Neue in neuen Führungs- und Steuerungskonzepten besteht jedoch darin, daß diese "Übersetzung" und vor allem das Durchsetzen der Ziele gegenüber den Gruppen bzw. Subsystemen nicht mehr einem traditionellen Muster von Anweisung und Gehor-

---

Untersuchungen" diagnostiziert. In der BRD hat die technisch-fachliche "Exzellenz" der Vorgesetzten, seien sie nun Meister oder Manager, deren Selbstverständnis und v.a. deren betriebliche Legitimation in einem weitaus größeren Maße bestimmt, als dies etwa in GB der Fall war/ist (vgl. dazu Lawrence 1980).

9 In diesem Sinne auch Braun: "Führen heißt nicht mehr anordnen, sondern zuhören und vereinbaren. Führen heißt nicht kontrollieren, sondern zuverlässig alle Arbeitsfaktoren rechtzeitig bereitstellen und damit ermöglichen, daß das Vereinbarte geschehen kann. Man führt nicht die anderen, sondern man führt für die anderen und schuldet ihnen ununterbrochene Arbeitsabläufe, Erleichterungen der Arbeit und ein hohes Maß an Selbstorganisation" (Braun 1996, 42).

10 Der Begriff "Zielvereinbarung" wird hier zunächst beibehalten, da er in der gegenwärtigen - wenn auch v.a. betriebswirtschaftlichen - Diskussion gängig ist. Zurecht weist Bender aber darauf hin, daß mit dieser Begriffswahl "die besondere Verbindlichkeit und die Machtasymmetrie" (Bender 1997, 224) dieser Vereinbarungen ausgeblendet wird.

---

11 "Unternehmerisches Denken und Handeln wird mittels neuer Gestaltungskonzepte von der Ebene der Geschäftsführung auf kleinere Bereiche und Organisationseinheiten (...) verlagert und letztlich auch vom einzelnen Mitarbeiter wahrgenommen - (...). (...) Aus "Beschäftigten" und "Mitarbeitern" werden so letztlich "Akteure unternehmerischen Handelns" (Reichel/Cmiel, 1994, 18; Hervorhebung im Original).

sam folgen kann<sup>12</sup>, sondern ein auf Diskursivität und Konsensbildung setzendes Führungsverhalten erforderlich machen.

## 2.4. Fazit

Aufgrund fehlender empirischer Untersuchungen läßt sich gegenwärtig nicht sagen, welchen Verbreitungsgrad die skizzierten Elemente neuer Rationalisierungsstrategien in der deutschen Automobilindustrie haben. Dies ist am ehesten noch zum Thema "Dezentralisierung" möglich, denn dazu liegen inzwischen eine Reihe von industriesoziologischen Veröffentlichungen<sup>13</sup> vor. Die Prozesse der Vermarktlichung und diskursiven Koordination jedoch sind bisher nur unzureichend empirisch erforscht. Was die Vermarktlichung angeht, so gilt sie Organisationsökonomien als eines der "innovativen Elemente" gegenwärtiger Rationalisierungskonzepte (Arbeitskreis Organisation 1996, 627): Der Markt werde "stärker als je zuvor in die Unternehmen geholt" (ebenda: 632). In Anbetracht des heute in den Unternehmen regierenden "Primats der Effizienzsteigerung" (Springer 1998) und im Zuge einer insgesamt stärker dem *shareholder-value* verpflichteten Kapitalverwertungsstrategie (vgl. Schumann 1998, Kurz 1998), gehen wir nicht davon aus, daß eine Abkehr vom eingeschlagenen Dezentralisierungs- und Vermarktlichungspfad wahrscheinlich ist, zumal man der Logik der Vermarktlichung, über die Grenzen privatwirtschaftlicher Unternehmen hinweg, mittlerweile "hegemonialen Charakter" (Moldaschl 1998, 197) zuschreiben muß.

Aus dem genannten Empiriedefizit leiten sich für unser Forschungsprojekt folgende Fragen ab: In welcher Form durchdringen die genannten Elemente neuer Rationalisierungsstrategien den Betrieb? Inwieweit steuern ökonomische Größen nun wirklich das Arbeitshandeln von

Beschäftigten und ihren betrieblichen Vorgesetzten? Wie gehen die betrieblichen Akteure mit den Zumutungen des Marktes im Betrieb um? Welche Auswirkung haben die Veränderungen auf Funktion und Position, auf Aufgabenumfang und Kompetenzen des Meisters in der Automobilindustrie?

## 3. Neue Rationalisierungsstrategien im Automobilbetrieb: Empirische Befunde

Empirische Basis der folgenden Ausführungen sind Erhebungen, die im September und Dezember 1997 in einem Werk eines deutschen Automobilherstellers durchgeführt wurden. Diese Erhebungen<sup>14</sup> stellen den ersten Teil einer Panel-Untersuchung zur "Evaluation der betrieblichen Führungsstrukturen" dar, die in zwei Werken desselben Herstellers in einem Zeitraum von etwa eineinhalb Jahren durchgeführt wird.

Entlang der im Eingangsteil skizzierten wesentlichen Elemente gegenwärtiger Rationalisierungsstrategien soll auch der hier betrachtete Fall dargestellt werden. Das heißt, die unterstellten Prozesse der Dezentralisierung (auf der betriebs- und arbeitsorganisatorischen Ebene), der Vermarktlichung und der diskursiven Steuerung empirisch zu überprüfen und dabei vor allem die Auswirkungen auf die Rolle und Funktion des Meisters zu betrachten.

### 3.1. Der dezentralisierte Betrieb

Auch in dem Automobilkonzern, zu dem der hier vorgestellte Fall gehört, begann die Dezentralisierung Anfang der 90er Jahre erheblich an Fahrt zu gewinnen. Auf unternehmensorganisatorischer Ebene führte dies zu einer umfassenden Restrukturierung, die sich unter anderem in der Bildung einer Vielzahl von "Centern" nieder-

12 Daß dies niemals in "Reinform" so gewesen ist, wird hier nicht bestritten. So erforderten auch "traditionelle", tayloristische Arbeitsformen immer schon ein gewisses Maß an Konsens zwischen Management und Beschäftigten, um die Funktionsfähigkeit der Produktionsprozesse zu gewährleisten, wie die Debatte um und nach Braverman gezeigt hat.

13 Siehe dazu den umfassenden sekundäranalytischen Überblick von Sperling (1997).

14 Insgesamt wurden 20 Expertengespräche mit Managern, Angestellten und Betriebsräten sowie 20 qualitative Interviews mit Beschäftigten und Meistern geführt. Ergänzend dazu wurde eine schriftliche Befragung aller zum Zeitpunkt der Untersuchung im Werk tätigen Meister sowie von 170 Beschäftigten in ausgewählten Produktionsbereichen durchgeführt.

schlug. Bei dem untersuchten Betrieb handelt es sich um ein Aggregatewerk, in welchem ein strategisch wichtiges und komplexes Produkt hergestellt wird. Es ist als eine räumlich und operativ entkoppelte "Untereinheit" einem sogenannten "Produktleistungszentrum", in dem die Fertigung dieser Aggregate an diesem Standort zusammengefaßt ist, zugeordnet. Dieses übergeordnete Center wiederum bildet mit drei weiteren "Produktleistungszentren" sowie einigen "Dienstleistungszentren" das eigentliche Werk.

Die Entscheidung, die Aggregatefertigung an einem deutschen Standort anzusiedeln, fiel erst nach einem langwierigen "bargaining" zwischen Unternehmensleitung, Betriebsrat und IG Metall<sup>15</sup>, in dessen Folge die Arbeitnehmervertretung eine Reihe von Zugeständnissen gemacht hat: So stimmte man einer Flexibilisierung der Arbeits- und Betriebszeiten (vor allem Drei-Schicht-Betrieb), der Anrechnung von Erholzeiten sowie einem neuen Prämienlohnsystem zu, die in Betriebs- und Standortsicherungs-Vereinbarungen fixiert wurden. Nach Auskunft des Managements hätten mit diesen Zugeständnissen zwar die Kostenvorteile der zur Diskussion stehenden ausländischen Standorte nicht völlig wettgemacht werden können, doch sei der Kostenabstand erheblich verringert worden, wodurch die Standortvorteile (Infrastruktur, Anbindung an vorhandenes Werk, Nähe zur Entwicklung) sowie die erwarteten "Ausstrahleffekte für den Gesamtstandort" stärker durchgeschlagen seien.

### 3.1.1. Betriebsorganisatorische Dezentralisierung

Der Betrieb ist *ausschließlich* für die Fertigung von Bauteilen und die Montage von kompletten Aggregaten einer bestimmten Baureihe zuständig. Unternehmensintern und in der Öffentlichkeit wird der Betrieb als die

"Fabrik der Zukunft" bezeichnet, wofür mehrere Gründe genannt werden: Erstens wurde für ein neu entwickeltes Produkt<sup>16</sup> eine völlig neue Produktionsstätte auf der grünen Wiese "hochgezogen". Zweitens ist das verfolgte Fabrik- und Logistikkonzept, laut Management, Resultat eines globalen "Benchmarkings", "state of the art": Fertigungsbereiche nur auf einer Etage; enge räumliche Anbindung der Montage an die Fertigung; von einem externen Dienstleister geführtes "Lieferantenlogistikzentrum" in unmittelbarer Nähe der Montagelinien. Drittens wurde für die Entwicklung des Produktes erstmals ein umfassendes Projektmanagement durchgeführt, wodurch die Entwicklungs-, Konstruktions- und Planungsprozesse erheblich verkürzt werden konnten. Und schließlich startete dieser Betrieb von Beginn an mit einer neuen Führungs- und Arbeitsorganisation und spielt auch insofern innerhalb des Unternehmens eine Vorreiterrolle.

Der Betrieb, der - zum Untersuchungszeitraum - rund 800 Beschäftigte<sup>17</sup> (ca. 610 Arbeiter in der Produktion, ca. 100 Arbeiter in indirekten Bereichen und ca. 90 Angestellte) hat und damit eher mittelständische Größe aufweist, ist ein "Paradebeispiel" für das Konzept "flacher Hierarchien": insgesamt gibt es noch drei Führungsebenen. Unterhalb der obersten Leitungsebene ist eine Abteilungsleiter- und darunter die Meisterebene angesiedelt. Die in den Betrieb verlagerten indirekten Bereiche (Instandhaltung, Qualitätssicherung, Industrial Engineering) befinden sich formal-hierarchisch auf gleicher Stufe mit den Meistereien in der Produktion und sind direkt dem Betriebsleiter unterstellt. Der Grad der Dezentralisierung dieser produktionsnahen Dienstleistungsfunktionen gilt innerhalb des Werkes als hoch, wobei die räumliche Trennung des Betriebs vom Center eine wichtige Rolle spielt. Gleichwohl gab es weder auf Center- noch auf Werksebene *ein systematisches Konzept der Dezentralisierung* produktionsnaher Dienstlei-

15 Die Verhandlungen fanden im Rahmen der übergreifend geführten Diskussionen und Auseinandersetzungen um "Lean Production" und die Wettbewerbsfähigkeit des "Standort Deutschland" statt. Alternativ wurden von der Unternehmensleitung in diesem konkreten Fall zwei Standorte im näheren europäischen Ausland präsentiert, die als Druckmittel bei den Verhandlungen eingesetzt wurden.

16 Die wesentliche technische Neuerung stellt die spezifische Konstruktion der Aggregate dar, die nach dem Baukastenprinzip (Gleichteilekonzept) konstruiert wurden, wodurch eine deutliche Verringerung der produzierten Varianten und Einzelteile erreicht wird und verschiedene Varianten auf den gleichen Fertigungsstraßen hergestellt werden können.

17 Im Endausbau sollen, so zumindest die bisherigen Planungen, rund 1.200 Menschen beschäftigt werden.

stungsfunktionen, was dadurch verdeutlicht wird, daß zu Beginn des Projektes der Umfang der Dezentralisierung indirekter Funktionen keinesfalls klar war. Vielmehr fanden intensive Verhandlungen zwischen Betrieb und Zentralbereichen statt, etwa über die Dezentralisierung von Instandhaltungs- und Qualitätssicherungsfunktionen; Verhandlungen, die von der "Zentrale" anfangs auch mit der Bereitschaft zu größeren Zugeständnissen geführt wurden. Diese Bereitschaft habe, so ein leitender Manager, mit der Zeit jedoch nachgelassen, so daß man seitens des Betriebs verstärkt versucht habe, einfach "Fakten" zu schaffen. Ein anderer Interviewpartner beschreibt dies als "stillschweigendes Abnabeln" und "Realitäten schaffen"; Realitäten, hinter die die Zentralbereiche nicht mehr hätten zurückgehen können.

Einen eigenständigen, zentralen Planungsbereich gibt es im Betrieb nicht, vielmehr wurden die produktionsbezogenen Ingenieurs- und Planungsfunktionen den jeweils für die Bereiche Fertigung und Montage zuständigen Abteilungsleitern als "Produkt- und Prozeßmanagement-Teams" zugeordnet. Diese Angestellten - teilweise sind dies ehemalige "Teamleiter"<sup>18</sup>, teilweise ehemalige Sachbearbeiter der Planung - sind aus "der Linie" herausgenommen worden und haben nur noch eine ingenieurseitige Beratungsfunktion für die einzelnen Meistereien ihres Bereichs. Insbesondere diese Konstellation gilt im Betrieb als spannungsgeladen, finden sich doch auf der Ingenieurebene potentielle "Verlierer"<sup>19</sup> der Dezentralisierung. Die produktionsnahen Logistikfunktionen (die Lieferantenlogistik ist wie bereits erwähnt einem externen Dienstleister übertragen worden) sind dem wichtigsten innerbetrieblichen "Kunden", der Montage, zugeordnet.

Alle nicht unmittelbar für die Funktionsfähigkeit der betrieblichen Prozesse notwendigen Funktionen und Dienstleistungen sind auf der übergeordneten Ebene

des Centers oder des Werkes angesiedelt. Dies betrifft die Entwicklung, Einkauf und Vertrieb, die Produktionsplanung, das Rechnungswesen, den Personalbereich usw.. Betriebsinterne Controlling-Funktionen nimmt das Bereichs-Engineering wahr. Personalfunktionen sind nur in geringem Umfang dezentralisiert: Ein "Kundenbetreuer Personal" ist im Betrieb tätig; Aufgaben der Personalverwaltung werden auf Center-Ebene wahrgenommen.

### 3.1.2. Arbeitsorganisatorische Dezentralisierung

Auf der Ebene der Arbeitsorganisation finden sich in diesem Betrieb die im Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre forciert verfolgten Elemente einer "strukturinnovativen" Gruppenarbeit (vgl. Gerst u.a. 1995; Schumann/Gerst 1997). Die flächendeckende Einführung von Gruppenarbeit ist konstitutiver Bestandteil des verfolgten Dezentralisierungskonzepts.

In der *Mechanischen Fertigung* werden auf mehreren Fertigungslinien die Kernkomponenten des Aggregats hergestellt. Die Linien bestehen überwiegend aus hochautomatisierten Transferstäben. Bei der Maschinenbetreuung fallen als manuelle Tätigkeiten vor allem regelmäßige Messungen und Werkzeugwechsel an. Beladung und Weitertransport sind überwiegend mechanisiert. Fast 90 % der Produktionsarbeiter in den untersuchten Mechanischen Fertigungsbereichen haben eine einschlägige Fachausbildung. Kleinere Qualitätssicherungs- und Instandhaltungsumfänge wurden in die Mannschaften integriert, was im wesentlichen heißt: Die Arbeiter prüfen die erzeugten Werkstücke an eigenen Prüfplätzen und nehmen kleinere Wartungs- und Instandhaltungsarbeiten selbst wahr. In der Regel ist jeder Arbeiter für mehrere Maschinen zuständig, eine Rotation der Arbeiter zwischen verschiedenen Maschinengruppen, Nacharbeits- und Prüfplätzen soll nach einem festen Rotationsplan erfolgen.

Die *Montage* besteht aus einer Linie, die sich "schlangengleich" durch die Halle zieht. Die Linie unterteilt sich

18 Diese "Teamleiter" waren in der traditionellen Organisation - unter teilweise anderen Bezeichnungen - zwischen Abteilungsleitern und Meistern angesiedelt und bildeten die unterste betriebliche Managementebene.

19 Der Verlust der formalen Vorgesetztenposition ist für die ehemaligen "Teamleiter" sicherlich der einschneidendste und für ihre weitere Karriere möglicherweise schwerwiegendste, denn darüber wurden in der Vergangenheit "Führungsqualitäten" evaluiert.

in drei Bereiche: die Rumpfmontage, die Fertigmontage und das Prüffeld. In der Rumpfmontage gibt es einen Mix aus verketteten, automatisierten Roboter- und abgetakteten Handmontagestationen. Die Taktzeit in der Rumpfmontage beträgt knapp 60 Sekunden, die Montagearbeit ist entsprechend kurzzyklisch und eher monoton. Zwischen Rumpf- und Fertigmontage liegt ein Puffer von 45 Minuten, d.h. Lager existieren praktisch keine. Das Fertigmontageband besteht aus 25 bandenkoppelten Montagearbeitsplätzen (plus Reserven), einem Nacharbeitsbereich sowie zwei Vormontagearbeitsplätzen. Der Montagetakkt beträgt gegenwärtig 5:45 Minuten einschließlich Verteilzeiten. Parallel zur Montagelinie - und gewissermaßen im Rücken der Arbeiter - befindet sich das Lager für Fertigungsmaterial, welches von einem externen Logistik-Dienstleister versorgt und bestückt wird. Die Anlieferung der Teile erfolgt mit Staplern direkt an gekennzeichnete Abstellplätze an dem jeweiligen Bandabschnitt. Im Prüffeld schließlich werden die fertigmontierten Aggregate einem Funktionstest (Heiß- und Kalttest) unterzogen und kommen von dort aus in den Versand.

Insgesamt ist das Beschäftigungsniveau deutlich niedriger als in herkömmlichen Montagebereichen. Das Qualifikationsniveau der Arbeiter ist in der Rumpf- und Fertigmontage geringer als in der Mechanischen Fertigung: nur ca. 60 % verfügen über eine "betriebsrelevante Ausbildung"; ohne jede Ausbildung sind in der Fertigmontage 30 % der Beschäftigten. Die Integration indirekter Tätigkeiten in der Montage ist eher gering: die Werker-selbstprüfung und die "Schrauber"-Verwaltung sind in die Montagegruppen integriert. Nacharbeiten werden außerhalb des regulären Montageflusses von dafür besonders qualifizierten Beschäftigten ausgeführt.

Jenseits der konkreten Tätigkeitsstrukturen in den Produktionsbereichen gelten für die Ebene der *Gruppen-selbstorganisation* die bekannten Elemente: Es gibt Gruppensprecher, die von den Gruppenmitgliedern in der Regel für ein Jahr gewählt werden sowie in 14tägigem Rhythmus während und nach der Arbeitszeit oder in (ungeplanten) Stillstandszeiten stattfindende Gruppen-

gespräche. Der Inhalt der Gespräche ist zwar nicht vorab festgelegt oder eingeschränkt, doch wirken manche Meister in unterschiedlich starkem Maße auf die in den Gruppengesprächen behandelten Themen ein. Inhaltlich dominieren in den Gesprächen oftmals produktionsverbessernde Themen, was teilweise darin begründet ist, daß "KVP"-Gespräche, die eigentlich getrennt von Gruppengesprächen stattfinden sollen, aus Zeitgründen mit diesen zusammen abgehalten werden. So sind 40 % der Arbeiter der Meinung, es werde dort zuviel über "Fachliches" geredet. Der "KVP" ist als "gruppengetragener KVP" organisiert, d.h. es gibt kein spezielles "Experten-Team", welches Optimierungspotentiale zu erfassen und umzusetzen sucht. Die Gruppen oder Einzelne reichen Verbesserungsvorschläge beim Meister ein, der diese dann entweder selbst honoriert (bis zu einer Prämie von DM 500,00) oder dafür zu sorgen hat, daß die Vorschläge durch die "Produkt- und Prozeßmanager" (PPM) bearbeitet oder an das "Betriebliche Vorschlagswesen" weitergeleitet und bewertet werden.

Die Gruppen haben im wesentlichen die Verantwortung für die Urlaubs- und Freischichtplanung und die Arbeitseinteilung, sowie einen gewissen Einfluß auf die Qualifizierungsplanung. In allen drei Fragen sind die Freiheitsgrade der Gruppen jedoch sehr unterschiedlich, wie insgesamt festzustellen ist, daß die Variabilität der tatsächlich vorfindbaren Gruppenarbeitsformen recht groß ist.

Als ein wesentlicher arbeitsorganisatorischer Konzeptbestandteil galt bei Planung und Anlauf des Betriebs, daß auf die formell-hierarchische Ebene eines Vorarbeiters, Einrichters oder ähnliches verzichtet wird. Im Werk wurden diese Funktionsträger in der Vergangenheit als "Systemführer" bezeichnet. Diese hatten eine fachliche und faktisch auch eine disziplinarische Weisungsbefugnis inne. Jetzt sollte es unterhalb der Meisterebene nur noch die Gruppen als fachlich homogene, selbstorganisierte Einheiten geben. Diese Konzeption wurde jedoch aufgegeben, da man fürchtete, damit die Sicherheit und Qualität der Prozesse zu gefährden. Das Konzept sieht daher jetzt vor, daß mehrere höherqualifizierte und besonders erfahrene Arbeiter als "Systembe-

treuer" bzw. "Systemverantwortliche" fungieren. Diese sollen, ihrer traditionellen hierarchischen Position entzogen und eingebunden in die Gruppen, ihren Kollegen als Ansprechpartner in technischen Fragen zur Verfügung stehen. In Abwesenheit des Meisters tragen sie die fachliche Verantwortung für die Arbeitssysteme.

### 3.1.3. Auswirkungen betriebs- und arbeitsorganisatorischer Dezentralisierung auf die Meisterebene

Die Meisterebene nimmt in dem verfolgten Dezentralisierungskonzept eine Schlüsselrolle ein. Mit der Einführung von Gruppenarbeit in ihrer - zumindest bisher - "strukturinnovativen" Variante waren auch Diskussionen um die zukünftige Rolle und Funktion des Meisters im Unternehmen verbunden. Bereits in der Vergangenheit hatte die Ebene der Meister in diesem Unternehmen insofern eine wesentliche Veränderung erfahren, als aus einer zweistufigen eine einstufige Meisterhierarchie gemacht wurde: Ehemalige "Gruppenmeister" wurden zu Meistern ernannt, "Obermeister" oder "Betriebsmeister" gab es in der Folge nicht mehr. Die gänzliche Abschaffung der Meisterebene war in diesem Unternehmen jedoch kein handlungsprägendes "Leitbild" betrieblicher Rationalisierungspolitik.

Auch in den Planungen hinsichtlich der Führungsorganisation in der "Fabrik der Zukunft" stand der *Verzicht auf die Meister nicht ernsthaft zur Debatte*. Zwar wurde anfangs daran gedacht, die unterste betriebliche Führungsebene auch mit Ingenieuren zu besetzen, doch wurde dieser Gedanke bald fallengelassen. Einerseits gab es Proteste unter den Meistern, andererseits hielt man Meister aufgrund ihrer beruflichen Sozialisation für die Position des unteren Produktionsvorgesetzten letztlich für qualifizierter als Ingenieure. Es galt das Motto, die "Meister im Veränderungsprozeß erfolgreich (zu) machen", und für ein dementsprechendes Entwicklungskonzept zwei wesentliche Zielsetzungen: "Stärkung des Meisters in seiner Schlüsselrolle in Veränderungsprozessen, z.B.

Umsetzung von Gruppenarbeit, KVP, Rezei<sup>20</sup>" sowie "Verbesserte Zielerreichung bzgl. Produktionsziele, Produktivität, Minimierung der Kosten, Verkürzung der Anläufe, Mitarbeiter-Motivation (Leistungsbereitschaft) vor Ort" (interner Meister-Leitfaden).

Der Versuch, die Meister als *die* Schnittstelle zwischen Management und Arbeitern in der Produktion zu stärken, manifestierte sich in einer Reihe von - auch in ihrer Außenwirkung - wichtigen Veränderungen, wobei die äußerlich sichtbarste ein neuer Titel ist. Die Meister in der Produktion heißen jetzt "Produktionsteamleiter" ("PTL"), während die Meister in den indirekten Produktionsbereichen weiter "Meister" bleiben.<sup>21</sup>

Insgesamt gehen die skizzierten Veränderungen, betrachtet man nur die Funktionsverschiebungen zwischen Gruppen und Meistern, nicht über das hinaus, was in anderen neueren empirischen Studien über den Wandel der Meisterfunktion im Rahmen der Einführung von Gruppenarbeit beschrieben wurde.<sup>22</sup> Relevante Neuerungen ergeben sich hier vor allem daraus, daß der Meister bzw. "PTL" *als unterer Linienvorgesetzter* gegenüber den indirekten Bereichen und gegenüber den Ingenieurfunktionen gestärkt wurde. In seiner Position bündeln sich heute Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die früher auf andere Stellen verteilt waren: Er trägt die primäre Verantwortung für das Personal und für die Produktion hinsichtlich Kapazitätsauslastung, Qualität, Termineinhaltung und Stückzahlen. Er ist direkt dem

20 Bei "Rezei" ("Reorganisation der Zeitwirtschaft") handelt es sich um ein neues System der Leistungs- und Lohnbemessung, welches für die forcierte Durchsetzung von Marktmechanismen im Unternehmen eine wesentliche Rolle spielt. Auf dieses wird später noch einzugehen sein.

21 Weitere Veränderungen betreffen: (1) Rekrutierung: Die für die Bewältigung des Anlaufs benötigten Meister, die aus den bestehenden Bereichen des Centers rekrutiert wurden, mußten sich einem Auswahlprozedere in einem "Assessment-Center" stellen, eine Form der Personalauswahl, die in diesem Unternehmen bis dahin allenfalls für Funktionen im Management üblich war. (2) Einstufung: Um das gegenüber dem "alten" Meister veränderte Anforderungsprofil auch in der Rangstufeneinordnung deutlich zu machen, kann der "PTL", sofern er bestimmte Voraussetzungen erfüllt, eine deutlich höhere Rangstufe erreichen. (3) Hierarchische Einordnung: Die "PTL" sind in der Hierarchie um eine Ebene "aufgerückt" und damit ihren ehemaligen Vorgesetzten, den Unterabteilungsleitern, heute hierarchisch gleichgestellt.

22 Vgl. u.a. Antoni (1992); Antoni (Hrsg.) (1994); Behrens u.a. (1996); Fischer (1993); Fuchs-Frohnhofen/Henning (Hrsg.) (1997); Jauch (1997).

Abteilungsleiter in Fertigung oder Montage unterstellt. Die ehemaligen "Teamleiter" wurden, wie schon erwähnt, als "Produkt- und Prozeßmanager" aus der Hierarchie herausgenommen und in einem "Team" zusammengefaßt, dessen Aufgabe es unter anderem ist, die Meister zu unterstützen: Sie wurden, wie es so schön heißt, zu "Dienstleistern" der Produktion.<sup>23</sup>

### 3.2. Der vermarktlichte Betrieb

Die Fertigungstiefe des Betriebs beträgt ca. 20 %<sup>24</sup>, der Anteil externer Zulieferteile an der gesamten Wertschöpfung ca. 60 %, eigene Entwicklungskompetenzen hat der Betrieb nicht. Zu jedem benötigten Bauteil ist in der Planungsphase, wie mittlerweile üblich, eine "make-or-buy"-Entscheidung getroffen worden, wobei die jetzt im Betrieb hergestellten bzw. endbearbeiteten Bauteile vor allem aus Gründen der Qualitätssicherung und der Erhaltung wichtigen Know-hows "in-house" verbleiben. Auch gab es verschiedenste Simultaneous Engineering Projekte. Der Betrieb ist einziger Lieferant von Aggregaten dieser Bauart und Größe im Unternehmen und hat insofern eine "quasi-monopolistische" Stellung inne. Das Produkt wird ausschließlich an unternehmensinterne Abnehmer, d.h. PKW-Endmontagewerke, geliefert, eine *unmittelbare* Öffnung des Betriebs zum Markt erfolgt also nicht. Wie bei der obigen Beschreibung des Umfangs organisatorischer Dezentralisierung deutlich geworden sein dürfte, wäre der Betrieb aufgrund des nahezu völligen Fehlens all jener Funktionen, welche die Schnittstellen zur externen Umwelt (Einkauf, Vertrieb, Entwicklung usw.) ausmachen, nicht in der Lage, eigenständig am Markt zu agieren.

Der Betrieb wird als *Cost-Center* geführt und unterliegt einem *indirekten* Marktdruck. Waren die einzelnen Pro-

zeßabschnitte eines Automobilwerkes in der Vergangenheit von Markteinflüssen nahezu gänzlich verschont, da es gewissermaßen Abnahmegarantien der in der Prozeßkette folgenden Einheiten gab, so stellt sich die Situation jetzt anders dar. Zum einen wird über das Instrument des "Target-Costing", d.h. über die Vorabfestlegung eines am "benchmark" orientierten maximalen Marktpreises und - daraus abgeleitet - der zulässigen Zielkosten für das zu fertigende Produkt, Marktdruck induziert.<sup>25</sup> Zum anderen kamen in allen Phasen der Projektplanung Benchmarking-Analysen zur Anwendung. Und schließlich soll über das Instrument der Zielvereinbarung die kontinuierliche Optimierung und Effektivierung aller Prozesse im Betrieb erreicht werden.

Inwieweit durchdringt nun "der" Markt den Betrieb, oder anders formuliert: Wie und wo wird Marktdruck spürbar; inwiefern bestimmt dieser das Denken und Handeln der betrieblichen Akteure auf den verschiedenen Ebenen?

Die *Meisterbereiche* werden als Kostenstellen geführt und einem Kostenstellen-Controlling unterworfen, mit dem sie einem verschärften Kostendruck ausgesetzt werden. Wesentlicher Maßstab für die Performanz der einzelnen Kostenstellen und "zentrale Stellhebel" (Leiter IE) für die Leistungssteuerung sind Kennzahlen. Wesentliche Kennzahlen sind: Betriebsmittelnutzung ("K-Zahl"), Personalproduktivität ("P-Zahl")<sup>26</sup>, Sachkosten, Ausschuß (in 'parts per million') und Nacharbeit. Diese Kennzahlen bilden die Grundlage für die zwischen Meistern und Vorgesetzten bereits abgeschlossenen oder in der Zukunft abzuschließenden Zielvereinbarungen. Die Kennzahlen werden aus übergeordneten Center- oder produktbezogenen Kennziffern unter Zuhilfenahme von Benchmarking oder Target Costing ermittelt und treten den Meistern zunächst einmal als Vorgaben entgegen, denen sie sich zu fügen haben.

23 Ein Meister bringt diese Veränderung wie folgt auf den Punkt: "Den Herrn V. (den Ingenieur) beziehe ich in meine Planung mit ein, die Entscheidung treffe ich aber. Ich initiiere, während der PPM mir zuarbeitet. Ich trage die Verantwortung" (M1).

24 Gegenüber ca. 45 % in anderen westdeutschen und ca. 30 % in ostdeutschen Fabriken (vgl. Mickler u.a. 1996, 102), wobei es sich hier allerdings nur um einen Komponentenzulieferer für die Finalwerke handelt, die Vergleichbarkeit der Zahlen also sehr begrenzt ist.

25 Klassischer Weise wurde der Marktpreis eines Produktes über die Formel: "Herstellkosten plus anvisierter Gewinn (d.h. Umsatzrendite)" ermittelt. Diese Art der Preisermittlung wird heute abgelöst durch die Formel: "(erzielbarer) Marktpreis minus Gewinn".

26 Die "K-Zahl" errechnet sich aus der Formel: Betriebszeit - Stillstandszeit: Betriebszeit; die "P-Zahl" aus der Formel: Anzahl Gutstück : Stempelzeit.

Hinweise auf den Markt dienen vor allem dazu, den Meistern eine stärkere Kostenverantwortung zuzuweisen. Gewachsene Verantwortung für die Kostensituation im eigenen Arbeitsbereich wird im anvisierten Meisterkonzept mit dem Label "Partnerschaftlicher 'Unternehmer'"<sup>27</sup> umrissen: "Unternehmerisches Handeln setzt die Übernahme von Kostenverantwortung voraus." (Internes Papier). Nicht für alle anfallenden Kosten werden die Meister jetzt verantwortlich gemacht, sondern nur für jene, die sie in ihrem Arbeitsbereich auch tatsächlich beeinflussen können und sollen: direkte und indirekte Personalkosten, Sachkosten (Budgets für Werkzeuge, Instandhaltungsleistungen; Fehlerkosten, d.h. zusätzliche Aufwendungen durch im Bereich verursachte Fehler) sowie Umlagen (Aus- und Weiterbildungsbudget; Budget für KVP-Prämien; Flächennutzung; Logistikkosten). Nicht durch die Meister zu beeinflussen und nicht von ihnen zu verantworten ist, von kleineren Anschaffungen abgesehen, der für wirkliches unternehmerisches Handeln entscheidende Aspekt der Investitionskosten. Die für die Bewertung der Kostensituation relevanten Kostenziele leiten sich aus den übergeordneten Bereichs-, Sub-Center- und Centerzielen sowie den operativen Planungen ab. Der Betrieb faßt die veränderten Anforderungen an den Meister mit der Maxime: "Der muß sagen: Das ist meine Kostenstelle, dafür stehe ich gerade und kein anderer" ("Kundenbetreuer Personal").

Auf der *horizontalen Ebene*, d.h. im Verhältnis zwischen Produktions-Kostenstellen und produktionsnahen Dienstleistungsbereichen besteht zwar ein "Kunden-Lieferanten-Verhältnis", doch findet keine spezifizierte Abrechnung von Leistungen statt. Dies ist möglicherweise noch Resultat der durch den Anlauf bedingten Sonder-situation. Ob es in Zukunft Vereinbarungen geben wird, in denen konkrete Leistungen kontrahiert und abgerechnet werden, ist gegenwärtig nicht absehbar. Allerdings hält der Leiter eines der indirekten Bereiche die Einführung interner Verrechnungspreise für wenig sinnvoll, da

mit dem damit verbundenen Aufwand nur zusätzlicher "overhead" erzeugt werde und man an Flexibilität verliere. Budgetvereinbarungen zwischen Sub-Center-Leitung und indirekten Bereichen, in welchen die Anforderungen der Produktion mit einbezogen seien, würden seiner Ansicht nach ebenfalls zu den angestrebten mittel- und langfristigen Kostensenkungen führen.

Im Hinblick auf das Element Vermarktlichung kann zusammengefaßt festgestellt werden, daß die zu deren Durchsetzung eingeführten Instrumente noch nicht voll implementiert sind. Der Betrieb befindet sich als Folge der Anlauf- und Hochlaufphase in einer Situation, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur bedingt Aussagen über die Wirkung des Vermarktlichungsprozesses zuläßt.

### 3.3. Der diskursiv koordinierte Betrieb

Wie eingangs gesagt, stellen Zielvereinbarungen den diskursiven, formalisierten Schnittpunkt zwischen Markt und innerbetrieblicher Steuerung und Koordination dar. Im untersuchten Betrieb wird Zielvereinbarungen als Instrument diskursiver betrieblicher Steuerung - so ein internes Papier - "zentrale Bedeutung" beigemessen. Es wird angestrebt, Zielvereinbarungen auf allen betrieblichen Ebenen einschließlich der "shop floor"-Ebene einzuführen.<sup>28</sup> Gegenwärtig werden Zielabsprachen jedoch nur bis zur Meisterebene herunter geführt, und dort auch noch nicht in allen Bereichen. Geplant ist, daß zwischen Vorgesetzten und Meistern ein Bündel von Zielen vereinbart wird, d.h. Absprachen über die in einem definierten Zeitraum zu erbringenden Leistungen getroffen werden. Diese Ziele sollen die Meister dann auf die jeweiligen Anforderungen ihrer Arbeitssysteme "herunterbrechen" und mit den betroffenen Gruppen bzw. deren Sprechern verbindlich vereinbaren. Was ist gegenwärtig Bestandteil dieser Vereinbarungen und haben diese tatsächlich den Charakter von Vereinbarun-

27 Unter dem Begriff "Partnerschaftlicher 'Unternehmer'" werden über den Aspekt Kostenverantwortung hinaus eine Reihe weiterer Elementen zeitgenössischer Führungsphilosophien gebündelt: Entscheidungsdelegation, Kundenorientierung, Kommunikation und Information, Prozeßorientierung, Zielvereinbarungen u.a.

28 "Vorgesetzte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sollten von den Unternehmenszielen über die Center-/Bereichsziele zu individuellen Arbeitszielen gelangen. Diese Vorgehensweise erfordert eine durchgängige Kommunikation der 'großen' Ziele über alle Ebenen. Hier sind Führungskräfte besonders gefordert, die erforderlichen Informationen zu vermitteln" (BV Zielvereinbarungen vom 03.05.1996, S. 7).

gen, die für die Meister und die Produktionsbeschäftigten Spielräume lassen "to do otherwise"? Und welche Spielräume wären das?

Betrachten wir zunächst die *Meisterebene*: Weder die zu erreichenden Stückzahlen noch die anderen relevanten Kennzahlen sind tatsächlich Aushandlungsgegenstand zwischen Meistern und Vorgesetzten. Sie begegnen den Meistern vielmehr als Sachzwänge, als verobjektivierte Anforderungen, denen sich die Meister zu unterwerfen haben. Es läge daher nahe anzunehmen, daß es sich hier nur um verbal verschleierte Leistungsvorgaben handelt und tatsächlich sehen viele "PTL" in den Zielvereinbarungen eher Zielvorgaben mit beschränkten Einflußmöglichkeiten:

"Herr W. (der Abteilungsleiter) macht hier die Vorgaben. Wenn es Zielvereinbarungen und keine Vorgaben wären, würde ich auch einiges beeinflussen können. Bestimmte Dinge braucht man, andere nicht" (M1:6). "Als Aushandlungsprozeß existieren die Zielvereinbarungen nur teilweise. Die Stückzahlen sind Vorgabe vom Betrieb oder sonstwo. Was von mir beeinflußt werden kann, ist der Weg zum Ziel. Ich kann auch die Ressourcenselektion vornehmen, ob ich z.B. mehr Personal brauche oder mehr Zeit" (M3:9). "Die Zielvereinbarungen gehen nur bis Ebene 3 runter. Herr X. (der Abteilungsleiter) tut uns dann kund, was er mit seinen Vorgesetzten vereinbart hat. Da steht z.B. drin, welche Stückzahlen wir zu erreichen haben" (M5:10).

Es bleibt zweierlei festzuhalten: Erstens sind wichtige Entscheidungen, etwa über die zu erreichende Stückzahl in jedem Arbeitssystem weiterhin Prerogative des Managements, d.h. entscheidende Parameter des betrieblichen Handlungsrahmens sind der direkten Einflußnahme der Meister entzogen. Zweitens werden die ökonomischen Zielvorgaben von den Meistern zwar als wachsender Druck wahrgenommen, tatsächlich bleiben sie - jedenfalls noch - Instrumente mit eher geringer Sanktionskraft:

Auf die Frage nach den Konsequenzen bei Nichterreichen der verabredeten Ziele, antwortet ein Meister: "Muß ich dann gehen, oder was? Nein, das sind ungeklärte Dinge bisher" (M3).

Auf Ebene der *Gruppen* gibt es gegenwärtig keine Zielvereinbarungen (die offiziell als "Vereinbarung von Lei-

stungsstandards für gewerbliche Mitarbeiter" bezeichnet werden). Ein neues Lohn- und Leistungsbemessungssystem ist jedoch in Planung und soll in einer "Pilotkostenstelle" erprobt werden. Im Kern des neuen Lohnsystems steht die Abkehr vom traditionellen System der Leistungsbemessung und die Einbeziehung einer leistungsabhängigen Prämienregelung. Die früher übliche Vorgabe einzuhaltender Zeiten wird dabei ersetzt durch die Vereinbarung einer "Soll-Leistung" (Soll-Personalbesetzung im Falle der Mechanischen Fertigung, Soll-Arbeitspensum im Falle der Montagen). Auf der Basis eines über zeitwirtschaftliche Methoden (MTM, BDE u.a.) ermittelten Ist-Zustands (sozusagen "klassische" Vorgabezeiten) wird zwischen Arbeitsgruppen und jeweiligem Meister eine "Soll-Leistung" verabredet. Diese wird einer Überprüfung nach frühestens zwei Jahren unterzogen, sofern nicht "technische oder organisatorische Änderungen oder Fehler" (Betriebsvereinbarung "Rezei" vom 01.12.1993) eine vorzeitige Überprüfung gestatten. Die erreichte Leistung bildet wiederum den Ausgangspunkt für die folgende Vereinbarungsperiode, womit eine kontinuierliche Erhöhung des Leistungsstandards angestrebt wird.

Erkenntnisse darüber, welche Einflußmöglichkeiten die Gruppen tatsächlich auf das festzulegende Leistungsoll haben, ob es zu wirklichen Aushandlungsprozessen<sup>29</sup> zwischen Meistern und Mannschaften kommt, erhoffen wir uns aus der noch kommenden Folgerhebung.

#### 4. Neue Rationalisierungsstrategien und die Konturen eines neuen Meistertyps

Im vorliegenden Fall wird eine Rationalisierungsstrategie verfolgt, deren Kernelemente die betriebs- und arbeitsorganisatorische Dezentralisierung, die stärkere Vermarktlichung der innerbetriebliche Prozesse und die Implementierung diskursiver Steuerungsformen sind. Diese Strategie setzt sich das Ziel, das seit einigen Jahren zunehmend widersprüchlicher werdende Verhältnis

<sup>29</sup> Die bisherigen Erfahrungen der Gewerkschaften mit Zielvereinbarungen geben diesbezüglich eher zu Skepsis Anlaß. Vgl. Hlawaty (1998); Tondorf (1998).

von kapitalistischem Verwertungsinteresse, welches aus Gründen der Flexibilität und Effizienz die Verlagerung von Kompetenz und Verantwortung auf untergeordnete betriebliche Einheiten notwendig macht, und unternehmerischem Kontroll- und Herrschaftsinteresse, welches durch Dezentralisierung tendenziell untergraben wird, neu zu vermitteln. Den unteren betrieblichen Führungskräften, vor allem den Meistern, fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Wie die vorangegangene Darstellung gezeigt hat, ist diese Strategie noch nicht im vorgesehenen Umfang im Betrieb umgesetzt. Gleichwohl kristallisiert sich ein Typ des unteren Produktionsvorgesetzten heraus, der in wichtigen Punkten mit dem Bild des "taylorisierten" Meisters der deutschen Großindustrie bricht.

Betrachtet man die Ebene der *Vermarktlichung*, so kann man zunächst feststellen, daß der Meister "neuen" Typs in weit größerem Umfang bei Budget- und Kostenplanungen verantwortlich mitentscheidet, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Auch verfügt er über das Wissen und die Instrumente, um im eigenen Bereich ein Kostenstellen-Controlling durchzuführen, d.h. ihm werden die für eine operative Steuerung relevanten Kennziffern zur Verfügung gestellt.<sup>30</sup> Das heißt jedoch nicht, daß er diese Kennzahlen selbst beeinflussen könnte oder größeren Einfluß auf die ökonomischen Rahmenbedingungen seines Verantwortungsbereichs nehmen kann. Der "neue Meister" ist kein "Unternehmer im Unternehmen", allenfalls in dem eingeschränkten Sinne, daß er im Rahmen eines festgelegten Budgets vor allem *kostenverantwortlich* handeln muß und in stärkerem Maße auf die übergeordneten Renditeziele des Unternehmens verpflichtet wird. "Der Markt" präsentiert sich ihm als zunehmender Sachzwang und wird auch als wachsender Druck spürbar, betriebswirtschaftlicher als in der Vergangenheit zu handeln. Doch noch ist das Sanktionspotential der neuen Kontroll- und Steuerungsmechanismen - teilweise bedingt durch die Vordringlichkeit, die Fabrik zunächst und vor allem einmal ins Laufen zu bringen - relativ gering.

Und noch in anderer Hinsicht ist der "neue" Meister kein Unternehmer. Kotthoff hat hinsichtlich des "unternehmerischen" Bewußtseins hochqualifizierter Angestellter folgende Feststellung getroffen: "Sie wollen im Betrieb und für den Betrieb quasi mit unternehmerischem Engagement handeln, aber sie wollen nicht Unternehmer sein" (Kotthoff 1997, 165). Gleiches läßt sich auch für die hier betrachteten "neuen" Meister sagen, denn eine Mehrheit unter ihnen nutzt zwar die "unternehmerischen" Spielräume - wie gefordert - im Sinne des Unternehmens. Auch erwartet sie für dieses gewachsene Engagement entsprechende Gegenleistungen (die hier bisher jedoch ausblieben, was zu wachsendem Unmut führt)<sup>31</sup>, sieht sich jedoch keineswegs als "Unternehmer" oder findet diese Rolle erstrebenswert.

Nur in einem Fall äußerte sich einer der interviewten Protagonisten der neuen Meisterfigur in einem anderen Sinne, wobei die besondere Problematik des Widerspruchs zwischen ideologischem Anspruch und der individuellen Existenz als abhängig Beschäftigtem deutlich zu Tage tritt:

(Frage: Beim "PTL" wird auch von einem Unternehmer im Unternehmen gesprochen: Trifft das die Realität?) "Wir sind hier in einer Gratwanderung. Wir sind wie die Mitarbeiter auch Angestellte in Lohn und Brot und auf der anderen Seite sollen wir Unternehmer sein. Wir fühlen uns natürlich als Verantwortliche. Wir haben zwar die Aufgabenstellung des Unternehmers, tragen die Risiken, aber haben nicht die Rechte. Wir sehen natürlich im "PTL" einen großen Aufstieg nach oben, aber wenn morgen ein großer Streik ausbricht, hört der Unternehmer auf. Dann werden wir gemeinsam mit den Mitarbeitern ausgesperrt. Hier müßte das Unternehmen noch etwas tun und dieses Thema angehen. Wir müssen hier Verantwortung übernehmen und die Arbeitsplätze gestalten. Da fehlt uns aber der Rückhalt des Unternehmens. (Was müßte das Unternehmen tun?) Ja, das ist eine schwierige Frage. Zum Beispiel im Rahmen eines Streiks niemals ausgesperrt werden. Wir werden auch relativ wenig am Unternehmenserfolg beteiligt und sind relativ schlecht bezahlt für unsere Aufgabe. Es geht mir aber nicht rein ums Geld. Wenn die uns vielleicht einen Firmenwagen geben würden. So ein bißchen in Richtung Abgrenzung vom Mitarbeiter" (M6:11f.).

30 Dazu wurde ein neues Computersystem installiert, welches eine Vielzahl betrieblicher Kenndaten in detaillierter und aggregierter Form zur Verfügung stellt.

31 Dies hängt vor allem damit zusammen, daß bisher lediglich fünf der insgesamt 24 "PTL" die höhere Rangstufe erhalten haben.

Betrachten wir die *Etablierung diskursiver Instrumente der Steuerung* der Leistungsverausgabung sowohl der "neuen" Meister, als auch der Beschäftigten, so lassen sich dazu - es wurde bereits angemerkt - gegenwärtig noch keine abschließenden Aussagen treffen. Auf der Beschäftigtenebene ist das dafür entwickelte Instrument - die "Zielvereinbarung" - gerade in der Einführung begriffen und auch auf der Meisterebene findet es sich bisher nur sporadisch. Dort jedoch, wo es Zielvereinbarungen zwischen Meistern und Vorgesetzten gibt, können wir feststellen, daß deren diskursiver Gehalt eher beschränkt ist: Zielvereinbarungen stellen sich den Meistern als Zielvorgaben dar, wobei die Meister allerdings notwendigerweise größere Freiräume bei der Erreichung dieser Vorgaben eingeräumt bekommen. Die Übernahme von Kostensteuerungs- und Planungsaufgaben erfordert von den "neuen" Meistern jedoch ein auf die Nutzung der Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppen setzendes Führungsverhalten. Sie müssen sich - wollen sie die ohnehin langen Arbeitszeiten nicht weiter ausufern lassen - auf die Definition und Schaffung der für die Selbstorganisation notwendigen Rahmenbedingungen des Arbeitsprozesses, die Regelung übergreifender Sachfragen sowie die Regulierung von gruppeninternen und gruppenübergreifenden Konflikten beschränken. Dem Meister werden bisher dem Personalbereich obliegende Verantwortlichkeiten übertragen, wie z.B. das Führen von Einstellungs- und "Rückkehrgesprächen" sowie die Aussprache von Verwarnungen oder Abmahnungen. Auch wird die Durchsetzung betrieblicher Leistungsnormen den in der Vergangenheit damit befaßten Stellen (Arbeitswirtschaft und BR) teilweise entzogen und wieder in den Verantwortungsbereich des Meisters verlagert, der innerhalb der durch die kollektivvertraglich gesetzten Rahmenbedingungen nun das Leistungssoll mit den Gruppen auszuhandeln hat. Die in diesem Sinne *diskursive* Koordinierung der Leistungsverausgabung der Gruppen ersetzt deren autoritär-hierarchische Führung und Leistungskontrolle.

Für Littler war der frühkapitalistische Meister eine betriebliche Figur mit einem "(...) petty capitalist interest in costs and profits" (Littler 1982, 87). Dieses Interesse ist

dem Meister im Zuge der industriellen Entwicklung und spätestens im tayloristisch-bürokratischen Großbetrieb nahezu gänzlich "abhanden" gekommen. Und auch wenn der hier skizzierte "neue Meistertyp" noch nicht wieder ein solcher "petty capitalist" ist, so scheint es doch, als würde diese Figur als Resultat neuer Rationalisierungsstrategien im Gewand des "Produktionsteamleiters" wieder ein Stück weit in den Betrieb zurückkehren. Der Meister erweist sich dabei (erneut) als die entscheidende Schnittstelle, an der betriebliche Verwertungs- und Herrschaftsinteressen und die Interessen der Beschäftigten miteinander vermittelt werden.

### Literaturverzeichnis

- Antoni, C. H. (1992): Meister im Wandel. Zur veränderten Rolle des Meisters bei der Einführung von Gruppenarbeit. In: angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 134, S. 32-56.
- Antoni, C. H. (Hrsg.) (1994): Gruppenarbeit in Unternehmen. Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Weinheim.
- Arbeitskreis Organisation (1996): Organisationen im Umbruch. In: zfbf 48 (6/1996), S. 621-665.
- Beck, U. (Hrsg.) (1998): Politik der Globalisierung. Frankfurt.
- Becker, K.; Engländer, W. (1994): Zielvereinbarung - Ein Weg zu motivierten Mitarbeitern. In: angewandte Arbeitswissenschaften, Nr. 141, S. 23-42.
- Behr, M. (1995): Regressive Gemeinschaft oder zivile Vergemeinschaftung? In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, H. 5, S. 325-344.
- Behrens, M.; Hardwig, Th.; Kädtler, J. (1996): Der Industriemeister und der Strukturwandel in der Industrie. In: Sofi-Mitteilungen, Nr. 23.
- Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Frankfurt/ New York.
- Beuermann, G. (1992): Zentralisation und Dezentralisation. In: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl.; Spalte 2611-2625. Stuttgart.
- Boyer, R. et al. (eds.) (1998): Between Imitation and Innovation. The Transfer and Hybridization of Productive Models in the International Automobile Industry. Oxford.
- Braczyk, H.-J.; Schienstock, G. (1996): Im 'Lean-Expresß' zu einem neuen Produktionsmodell? In: Dies. (Hrsg.): Kurswechsel in der Industrie: lean production in Baden-Württemberg. Stuttgart u.a.
- Braun, H.-J. (1996): Dynamische Unternehmensstrukturen: In: Hoß/Wirth (Hrsg.); S. 35-53.

- Brödner, P. u. a. (Hrsg.) (1996): Arbeitsteilung ohne Ende? Von den Schwierigkeiten inner- und überbetrieblicher Zusammenarbeit. München und Mering.
- Deutschmann, Chr.; Faust, M.; Jauch, P.; Notz, P. (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Modernisierung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 24, Heft 6, S. 436-450.
- Drumm, H.J. (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 56 (1996) 1, S. 7-20.
- Faust, M.; Jauch, P.; Brünnecke, K.; Deutschmann Chr. (1994): Dezentralisierung von Unternehmen. München und Mering.
- Fischer, J. (1993): Der Meister. Ein Arbeitstypus zwischen Erosion und Stabilisierung. Frankfurt/New York.
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art Karriere im schlanken Unternehmen. In: Harvard Business Manager 4/98, S. 83-91.
- Fuchs-Frohnhofer, P.; Henning, H. (Hrsg.) (1997): Die Zukunft des Meisters in modernen Arbeits- und Produktionskonzepten. Band II. München und Mering.
- Ganter, H.-D.; Schienstock, G. (Hrsg.) (1993): Management aus soziologischer Sicht. Wiesbaden.
- Gerst, D.; Hardwig, Th.; Kuhlmann, M.; Schumann, M. (1995): Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 22, S. 39-65.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1995): Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: ZfS, Jg. 24, H. 6, Dez. 1995, S. 422-435.
- Hirsch-Kreinsen, H. (1997) (Hrsg.): Organisation und Mitarbeiter im TQM. Berlin u.a.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.) (1998): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin.
- Hlawaty, P. (1998): Topthema: Zielvereinbarungen. In: Mitbestimmung 9/98, S. 42-45.
- Hoß, D.; Wirth, B. (Hrsg.) (1996): Wege zur innovativen Organisation. Stuttgart u.a.
- ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.) (1997): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin.
- ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.) (1998): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Berlin.
- Jauch, P. (1997): Industriemeister und industrielle Reorganisation. München und Mering.
- Kadritzke, U. (Hrsg.) (1997): "Untermehnskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin.
- Kalkowski, P. (1997): Qualitätsproduktion als Aufgabe der Betriebsorganisation. In: Hirsch-Kreinsen (Hrsg.).
- Koller, H. (1998): Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung. In: Lutz, B. (Hrsg.), S. 45-98.
- Kotthoff, H. (1997): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Kadritzke, U. (Hrsg.), S. 163-184.
- Krell, G. (1993): Vergemeinschaftung durch symbolische Führung. In: Müller-Jentsch (Hrsg.) (1993), S. 57-82.
- Kühl, S. (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 2. Aufl., Frankfurt/New York.
- Kuhn, Th. (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. In: ZfP 2/97; S. 195-220.
- Kurz, C. (1998): Repetitivarbeit - unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin.
- Lawrence, P. (1980): Managers and Management in West Germany. London.
- Littler, C. (1982): The Development of the Labour Process in Capitalist Societies. London.
- Lutz, B. u.a. (Hrsg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt/New York.
- Lutz, B. (Hrsg.) (1998): Zukunftsperspektiven industrieller Produktion. Frankfurt/New York.
- Mickler, O.; Engelhard, N.; Lungwitz, R.; Walker, B. (1996): Nach der Trabi-Ära: Arbeiten in schlanken Fabriken. Berlin.
- Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Berlin. S. 197-250.
- Müller-Jentsch, W. (Hrsg.) (1993): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? München und Mering.
- Nerdinger, F.W.; Rosenstiel, L. (1996): Führung und Personalwirtschaft bei dezentralisierten Kompetenzen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Pekruhl, U. (1996): Probleme organisationalen Wandels: Partizipatives Management und Organisationskultur. In: Brödner u.a. (Hrsg.).

- Reichel, F.-G.; Cmiel, H.-G. (1994): Ermittlung leistungsabhängiger Entgeltbestandteile auf der Grundlage von Zielvereinbarungen in Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. In: angewandte Arbeitswissenschaft, Nr. 141, S. 13-22.
- Reichwald, R.; Koller, H. (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Lutz u.a. (Hrsg.).
- Sauer, D./Döhl, V. (1997): Die Auflösung des Unternehmens? - Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: ISF/INIFES/IFS/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Berlin. S. 19-76.
- Schumann, M. (1998): Frißt die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.). Berlin. S. 19-30.
- Schumann, M.; Gerst, D. (1997): Innovative Arbeitspolitik - Ein Fallbeispiel. Gruppenarbeit in der Mercedes-Benz AG. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 41, Heft 3, S. 143-156.
- Schweitzer, M. (1992): Profit Center; in: Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. 3. Aufl., Spalte 2078-2090, Stuttgart.
- Sperling, H.-J. (1997): Restrukturierung von Unternehmens- und Arbeitsorganisation - eine Zwischenbilanz. Marburg.
- Springer, R. (1998): Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen, H.; Wolf, H. (Hrsg.), S. 31-58.
- Tondorf, K. (1998): Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI Mitteilungen 6/1998, S. 386-392.
- Walgenbach, P. (1993): Mittlere Manager. In: Gantner/Schienstock (Hrsg.) S. 190-215.
- Womack, J. P.; Jones, D.T.; Roos, D. (1990): The Machine that Changed the World. New York.