
15. *Die veränderte Rolle der Meister*

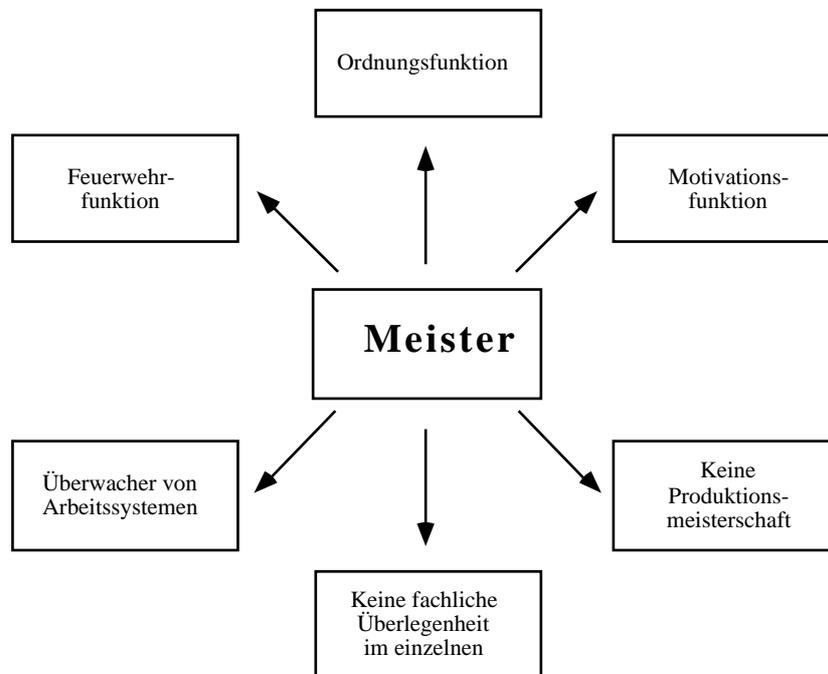
Die Tätigkeit und Bedeutung der Meister im Industriebetrieb hat sich durch die technologisch-organisatorische Entwicklung der letzten Jahrzehnte grundlegend verändert. Das traditionelle, aus dem Handwerk stammende Berufsideal der Meister verlangte ein breites Spektrum an fachlichen und sozialen Kompetenzen. Die Rolle der Meister bestand darin,

- nach eigenen Ideen Produkte zu planen und zu entwerfen,
- die Ausführung der Produktion zu organisieren sowie
- die Lehrlinge anzuweisen und die Arbeit der Gesellen zu koordinieren.

Die Organisation der Ausführung verlangte aber von ihnen, daß sie selbst jene "Meisterschaft" erlangt hatten, die notwendig war, um "ihre" Gesellen zu unterweisen und so zu unterrichten, daß diese die Arbeitsmittel und -techniken selbst beherrschen lernen und die notwendigen handwerklichen Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben konnten. Die Autorität der Meister resultierte im wesentlichen aus ihrem Fachwissen und ihrem Können, ihrem souveränen Umgang mit Arbeitsmitteln sowie ihrem Durchsetzungsvermögen.

Die heutige Berufswirklichkeit der Meister besteht jedoch darin, gerade nur jene Arbeitsmittel zu beherrschen, die zur Herstellung eines bereits bis in den letzten Ablauf hinein fertig geplanten Produkts notwendig sind, und dafür zu sorgen, daß die Arbeitstätigkeiten auch ausgeführt werden. Eigene Produktideen

Abbildung 15.1 Das Spannungsfeld der Meister im Industriebetrieb



sind schon lange nicht mehr gefragt, aber auch das Planen, Entwerfen und Organisieren der Ausführung ist den Meistern abgenommen worden. Geblieben und neu hinzugekommen sind anordnende und überwachende Funktionen.

Die nach tayloristischen Prinzipien – insbesondere der Trennung von Planung und Ausführung – aufgebaute Produktion betont insbesondere die Kontrollfunktion der Meister und beinhaltet eine Reihe von Anforderungen, die für Meister im Industriebetrieb ein Spannungsfeld potentieller Konflikte darstellen (vgl. Abbildung 15.1). Nicht mehr das Produkt steht im Vordergrund, sondern der störungsfreie Ablauf der Produktion – egal, was produziert wird.

Zur Aufgabenveränderung und zum Funktionsverlust der Meister kommt eine enorme psychische Belastung, die sich aus ihrer "Sandwichposition" ergibt. Die Meister befinden sich direkt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Sie erleben unmittelbar

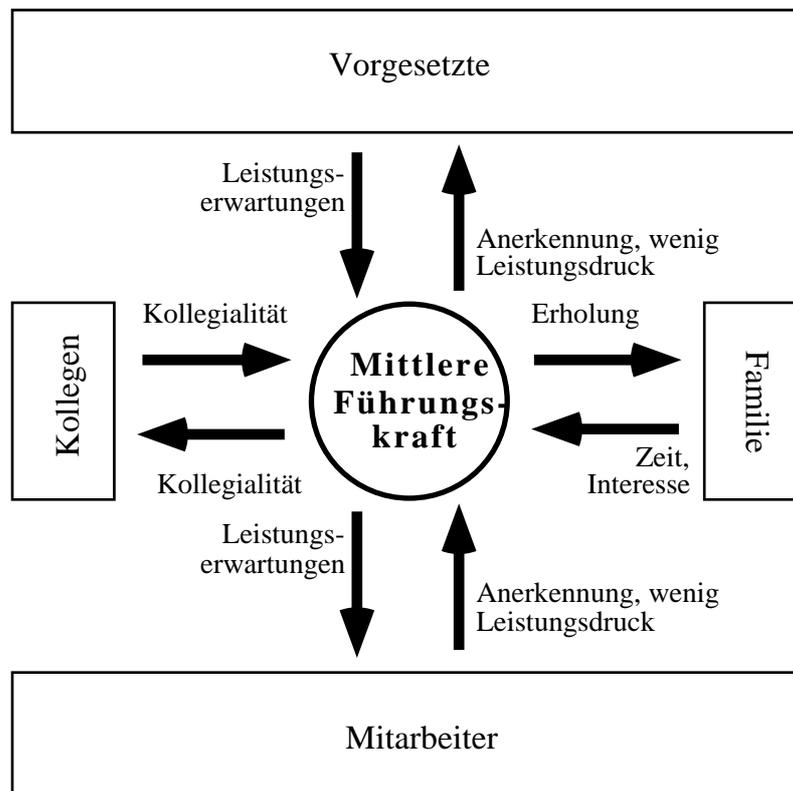
Personalprobleme, Termindruck, Fehlentscheidungen, Mängel mit Material und Werkzeugen, mangelnde Koordination usw. Ebenso erleben sie die unmittelbaren Reaktionen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darauf wie Ärger, Fluktuation, Absentismus. Oft erhalten sie zu wenig oder zu späte Informationen über betriebliche Entscheidungen, und in vielen Fällen werden Anweisungen erteilt Begründung. Insgesamt befinden sich Meister – wie viele mittlere Vorgesetzte überhaupt – in einem mehrfachen Rollenkonflikt. Häufig können sie dazu auch auf wenig Anerkennung und Unterstützung zählen (vgl. Abbildung 15.2).

Die mit dieser Position verbundenen Probleme und Spannungen können durch die Einführung qualifizierender Arbeitsgestaltung – speziell einer gruppenbezogenen Arbeitsorganisation – verstärkt werden. Wenn zum Beispiel in einem Beteiligungsprozeß Projektgruppen eingerichtet werden, in denen die Mitarbeiter/innen “nur reden”, zeigen die Meister häufig Bedenken. Derartige Befürchtungen werden jedoch meist nicht offen genannt, sondern fast immer in Form von Äußerungen wie:

“Ich habe zwar nichts gegen die Mitwirkung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, aber ...

- ich beteilige meine Mitarbeiter/innen bereits,
- die Autorität der Vorgesetzten darf nicht in Frage gestellt werden,
- die Arbeit muß trotzdem gemacht werden,
- Arbeitsgruppen müssen etwas bringen,
- eine Projektgruppe darf nicht zuviel Zeit in Anspruch nehmen,
- die Mitarbeiter/innen wollen eine klare Führung,
- die ganze Arbeit darf nicht beim Vorgesetzten hängenbleiben,
- es dürfen keine Illusionen geweckt werden,
- ich habe meine Mitarbeiter/innen auch schon mitreden lassen, und es hat nicht viel gebracht,
- die Wirtschaftlichkeit muß berücksichtigt werden,
- die Mitarbeiter/innen dürfen bei Investitionsentscheiden nicht mitbestimmen,
- ich zweifle daran, ob meine Mitarbeiter/innen überhaupt beteiligt werden wollen,
- Beteiligung darf nicht zu endlosen Diskussionen führen und einmal beschlossene Maßnahmen nicht in Frage stellen.”

Abbildung 15.2 Der Rollenkonflikt der mittleren Vorgesetzten (Sandwichposition)



Die folgende Aussage eines Meisters¹ bringt die eben aufgeführten Einwände auf den Punkt:

“Nein, wenn Mitbestimmung darin besteht, daß das Behandeln der Probleme aus Vorschlägen und aus Mitarbeit an Vorschlägen, aus der Ausarbeitung, besteht und mit mir besprochen wird oder so, habe ich keine Bedenken. Es dürfen bloß nicht irgendwelche Vorstellungen irgendwo ausgehandelt und ausgemacht werden, sagen wir mal ohne meine Zustimmung oder ohne mein Zutun, ohne mein Mitwirken. Das würde ich für schlecht halten.”

Diese Bedenken hängen damit zusammen, daß die Meister heute

- von der Notwendigkeit einer reibungslosen Produktion “aufgefressen” werden,
- ihre Mitarbeiter/innen überwiegend bloß noch als Teil der Produktion sehen,
- unter Termindruck und mangelnder Information leiden,
- kaum geschult sind für den Umgang mit Gruppen und im Lösen sozialer Probleme,
- ihrerseits selbst wenig an Entscheidungen und Projektgruppen beteiligt werden.

Wenn man die Widerstände der unteren und mittleren Führungskräfte als Bedenken gegenüber den Auswirkungen veränderter Produktionsstrukturen auf ihre eigene Funktion interpretiert, sind sie zuweilen durchaus angebracht.

Eine Forschungsstudie, die 139 Meister in acht Produktionsbetrieben hinsichtlich ihrer Reaktion auf Mitarbeiterbeteiligungsprojekte – wie zum Beispiel Qualitätszirkel, Arbeitsqualitätsprogramme und teilautonome Arbeitsgruppen – befragte, ergab drei Bereiche, auf die sich die Befürchtungen dieser Vorgesetzten konzentrierten:²

- Arbeitsplatzsicherheit

Die weitverbreitete Ansicht, daß die Funktion des Meisters durch die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung überflüssig wird, macht auch den Meistern selbst zu schaffen. Falls dies nicht geklärt wird, können Befürchtungen zu Widerstand, direkter oder versteckter Sabotage oder einer “das geht mich nichts an”-Haltung auf seiten der Meister führen. (Dies gilt noch mehr für Vorarbeiter/innen).

- Rollendefinition

Jedes wirkliche Reorganisationsprojekt wird die Rolle und Verantwortlichkeiten der Meister verändern. Wenn die neuen Funktionen und Aufgaben nicht klar definiert werden und die notwendige Unterstützung und Schulung nicht angeboten wird, kann es geschehen, daß Meister in ihre alten, gewohnten Verhaltensmuster zurückfallen oder gar nie die neue Rolle übernehmen.

- Arbeitsüberlastung

Die Durchführung und Koordination von Mitarbeiterbeteiligungsprojekten kann zu zusätzlicher Arbeitsbelastung des

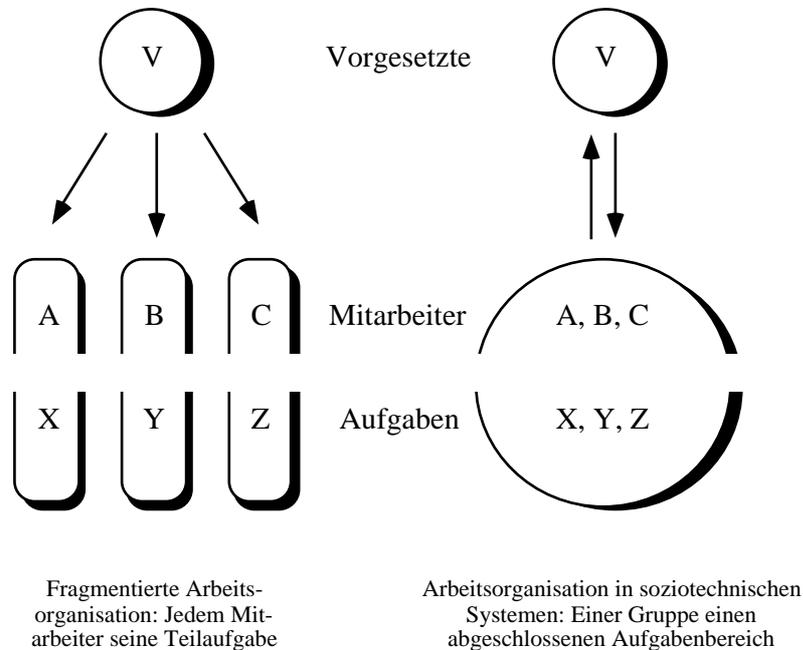
Meisters führen. Wenn er sich durch diese Mehrarbeit unfair belastet fühlt, wird die zu erwartende Begeisterung gering sein.

Trotz all dieser gerechtfertigten Befürchtungen *fehlt* in vielen Organisationen *eine umfassende Strategie*, um die Meister aktiv in den Veränderungsprozeß einzubeziehen. Stattdessen wird oft angenommen, daß der (an sich normale) Widerstand gegen Veränderungen sich im Lauf der Zeit von selbst auflösen werde.

Wir haben jedoch in den vorhergehenden Kapiteln immer wieder aufgezeigt, daß Arbeitsgestaltungsprojekte nur dann erfolgreich sein können, wenn die Betroffenen an der Planung und Durchführung des Veränderungsprozesses mitbeteiligt sind – dies gilt auch für Meister und andere Vorgesetzte. Aufgrund der oben erwähnten Forschungsergebnisse müßte eine pro-aktive Strategie der Meisterbeteiligung die folgenden Elemente beinhalten:³

- Beteiligung der Vorgesetzten an der Planung und Durchführung von Prozessen der qualifizierenden Arbeitsgestaltung und der Mitarbeiterbeteiligung sowie Einflußnahme auf die Art und Weise, in der gefällte Entscheidungen die Rolle der Vorgesetzten verändern.
- Flankierende Schulung, die zur Klärung beiträgt, in welcher Weise sich qualifizierende Arbeitsgestaltung von anderen Programmen und Projekten unterscheidet. Eine solche Schulung sollte idealerweise auch den Einbezug der höheren Vorgesetzten beinhalten. Ein partizipativer Führungsansatz muß an der Spitze beginnen – so daß das Management selbst zum Rollenmodell wird und das mittlere und untere Kader in Entscheidungsprozesse einbezieht.
- Verantwortung gepaart mit Autorität – basierend auf der Tatsache, daß realer Verlust an Kontrolle entsteht, wenn Mitarbeiter/innen einen großen Teil der früheren Vorgesetztenentscheidungen übernehmen. Eine Neudefinition der Meisterrolle muß die Übertragung von Entscheidungsbefugnissen beinhalten, die der neuen Verantwortung und Funktion entsprechen.
- Das Schaffen von Strukturen (z.B. regelmäßige Zusammenkünfte, Erfa-Gruppen, Meister-Zirkel etc.), die den Informationsaustausch und die Diskussion unter Vorgesetzten vorsehen und fördern, kann dazu beitragen, Ängste abzubauen und die skeptischeren Vorgesetzten einer qualifizierenden Arbeitsgestaltung gegenüber offener zu machen.

Abbildung 15.3 Vorgesetztenfunktion in verschiedenen Arbeitssystemen



Wenn diese Aspekte in einen umfassenderen Veränderungsprozeß einbezogen werden, erweist sich auch die häufige Annahme, was die Arbeiter "gewinnen", würden die Meister dann halt "verlieren", als ungerechtfertigt. Arbeitsgestaltung ist kein Null-Summenspiel! Der Gewinn des/der einen ist nicht automatisch der Verlust des/der anderen. Dies gilt insbesondere, wenn wir die Rolle der Meister in einer auf soziotechnischen Prinzipien aufbauenden gruppenbezogenen Arbeitsorganisation mit ihrer Rolle im traditionellen System vergleichen (siehe auch Kapitel 6).

Im herkömmlichen Arbeitssystem sind die Vorgesetzten während eines großen Teils ihrer Arbeitszeit mit Anweisungen und Kontrollen beschäftigt, vor allem dann, wenn die einzelnen Arbeitsschritte in einer Art und Weise miteinander verknüpft sind, in der die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der einzelnen Mitarbeiter/innen sehr eng begrenzt sind. Die linke Hälfte der Abbildung 15.3 zeigt die Beziehung zwischen Beschäftigten, ihren Aufgaben und dem Meister in einer traditionellen Arbeitsorganisation.⁴ Der Vorgesetzte kontrolliert die Mitarbeiter/innen A, B und C, indem er sie mit der Ausführung der Arbeitsschritte

X, Y und Z individuell beauftragt. Die aus der Aufteilung in einzelne Arbeitsschritte resultierende Koordinationsnotwendigkeit ist Sache des Vorgesetzten.

Die rechte Hälfte in Abbildung 15.3 stellt die Beziehung zwischen Mitarbeiter/innen, Aufgaben und Vorgesetzten in einem soziotechnischen Arbeitssystem dar. Eine Gruppe von Mitarbeiter/innen, A, B und C, ist verantwortlich für die Ausführung der Arbeiten X, Y und Z, die eine relativ unabhängige, jedoch miteinander verknüpfte Folge von Arbeitsaktivitäten darstellen. Die Gruppenmitglieder entscheiden selbst, wer welche Aufgabe übernimmt. Zusätzlich zu Koordinationsaufgaben nimmt sich die Gruppe auch der Störungen, Schwankungen und Produktionsprobleme an. In diesem Umfeld haben die Vorgesetzten die *Funktion eines Bindegliedes* zu anderen Arbeitsgruppen und zur übergeordneten Organisation. Sie gleichen die Schwankungen zwischen systeminternen Anforderungen und Anforderungen der Organisationsumwelt aus.

Neben dieser Funktion kann man grundsätzlich vier Rollenbestandteile unterscheiden:⁵

1) Führung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Statt direkter Anweisung und Kontrolle übernehmen die Vorgesetzten bei Problemlösungsprozessen wie auch bei Konflikten in der Arbeitsgruppe eine Vermittler- und Moderatorenrolle. Darüber hinaus gehört es zu ihrer Führungsaufgabe, die Primäraufgabe der Arbeitsgruppe so zu vermitteln, daß die Gruppe realistische Zielvorstellungen entwickeln kann und die Rahmenbedingungen für die Zielerreichung kennt.

2) Qualifizierung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Durch die Förderung der Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeiter/innen führen die Vorgesetzten die Arbeitsgruppe zu erhöhter Polyvalenz, das heißt Flexibilität und Einsetzbarkeit. Durch die somit gesteigerte "kollektive Kompetenz" wachsen die Fähigkeiten der Arbeitsgruppe, selbständig auf Schwankungen und Störungen reagieren und auch außerordentliche und komplexe Situationen meistern zu können.

3) Kontrolle der Schwankungen und Störungen

Die Vorgesetzten unterstützen ihre Mitarbeiter/innen bei der Bewältigung von Schwankungen und Störungen. So sind sie bei-

spielsweise um die Planung und den Ausgleich des Arbeitsvolumens besorgt und schaffen die Voraussetzungen, daß der Arbeitsprozeß innerhalb der Abteilung möglichst kontinuierlich und reibungslos ablaufen kann. Oder sie leisten als fachliche Expert/innen Unterstützung bei Schwierigkeiten im Arbeitsprozeß, damit Schwankungen und Störungen innerhalb der Gruppe bewältigt werden können und sich nicht auf nachgelagerte Gruppen übertragen.

4) Planung und Durchführung technischer Neuerungen (Systementwicklung)

Vor allem im Zusammenhang mit hohen Qualitätsanforderungen und komplexen Arbeitsabläufen sind die Produktionskenntnisse vor Ort von ganz wesentlicher Bedeutung. Deshalb werden hier die Vorgesetzten gerade im Rahmen von TQM-Ansätzen ("total quality management") eine zunehmend wichtigere Aufgabe bekommen. Sie erhalten sozusagen wieder planende Funktionen aus der handwerklichen Tradition zurück. Eine wesentliche Aufgabe wird den Vorgesetzten als Bindeglied zwischen Ingenieuren und Mitarbeiter/innen zukommen: damit werden sie zu Schlüsselfiguren im Verbesserungs- und Innovationsprozeß.

Wenn Vorgesetzte entsprechende Schulung und Unterstützung erhalten, dann wird ein erfolgreicher Veränderungsprozeß neue, interessantere und verantwortungsvollere Vorgesetztenrollen, die einer wirklichen Führungsaufgabe entsprechen, hervorbringen. Ein Beispiel für eine veränderte Vorgesetztenrolle als Ergebnis eines Arbeitsgestaltungsprozesses findet sich in Kapitel 7.

Anmerkungen

1. Holger Bargmann, "Innovationshemmnis Industriemeister?", *Zeitschrift für Soziologie* (Januar 1984, 13, 1), pp. 45-59, Zitat p. 56.
2. Janice Klein, "Why Supervisors Resist Employee Involvement", *Harvard Business Review* (September/Okttober 1984), p. 89.
3. Ebenda, pp. 92-93.
4. Emery und Emery, *Participative Design: Work and Community Life*.
5. Andreas Alioth, *Selbststeuerungskonzepte*.