

Peter Jauch: **Industriemeister und industrielle Reorganisation**

Hampff, München, 1997, 408 S., DM 66,80

Totgesagte leben länger – ob dies auch für die bundesdeutschen Industriemeister gilt oder ob sie vielmehr einer zweiten Krise entgegensehen, ist die zentrale Fragestellung der vorliegenden Dissertation. Jauch greift die industriesoziologische Diskussion um die Folgen der industriellen Rationalisierung auf und konzentriert sich auf zwei Schwerpunkte: (1) Wie kam es dazu, daß Industriemeister „totgesagt“ wurden und wie berechtigt war diese Diagnose in der Vergangenheit? (2) Wie steht es um ihre gegenwärtigen und zukünftigen Überlebenschancen – ist ihnen gar eine Renaissance beschieden? Die empirische Basis der Studie rekrutiert sich dabei aus dem umfangreichen qualitativen und quantitativen Fundus zweier DFG-Projekte, an denen der Autor als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (FAKT) in Tübingen beteiligt war.

Mit seinem historischen Rückblick versucht Jauch zunächst, ein auffälliges Defizit der älteren Industriesoziologie aufzuarbeiten. Während sich die einschlägigen Studien der 50er und 60er Jahre fast ausschließlich mit Veränderungen in industriellen Großunternehmen befaßten und aus dieser Perspektive die Krise der Meisterwirtschaft diagnostizierten, wurde der in Deutschland (z.B. im Maschinenbau) nicht minder bedeutsame Sektor der kleinen und mittelständischen Betriebe weitgehend ausgeblendet. Hier versucht der Autor zunächst, ein Gleichgewicht in der Betrachtung herzustellen, indem er für diesen Bereich den Typus der „modifizierten Meisterwirtschaft“ formuliert. Dieser gleicht zwar nicht dem alten Universalmeister, stellt aber mit seinen umfangreichen technisch-organisatorischen und Personalführungsfunktionen im Gegensatz zum taylorisierten Meister der Großindustrie die prägende Kraft des Werkstattgeschehens dar.

Als zentrales Moment der heutigen „reflexiven Rationalisierung“ identifiziert Jauch den Prozeß der Dezentralisierung, der die traditionelle tayloristisch-fordistische Rationalisie-

rung ablöst und nicht nur den Bereich der Produktion, sondern die Organisation als Ganze betrifft. Innerhalb dieser „echten“ Dezentralisierung (zeitlich und sektoral begrenzte Konzepte wie z.B. Qualitätszirkel rechnet der Autor dagegen der „temporären Dezentralisierung“ zu) unterscheidet er im Hinblick auf die Folgen für die Meister zwei Modelle: Die Dezentralisierung nach dem Modell der *Selbstorganisation* (z.B. in Form teilautonomer Arbeitsgruppen) verlagert die Kompetenzen unmittelbar an die Ausführenden selbst und entmachtet damit tendenziell den vorgesetzten Meister, während eine Dezentralisierung nach dem *Intrapreneurmodell* Kompetenzen auf die Ebene des Vorgesetzten verlagert und damit seine Position nachhaltig stärkt. Für die Folgen, die die jeweilige Weise der Dezentralisierung auf die Position des Meisters hat, ist zusätzlich das Ausgangsniveau an bereits bestehender Rationalisierung bedeutsam. Die 12 Fallstudien mittlerer und großer Unternehmen, in denen erst kürzlich Dezentralisierungen stattgefunden haben, werden entsprechend nach solchen mit vorgängiger Taylorisierung der Meister bzw. mit vorgängiger modifizierter Meisterwirtschaft systematisiert.

Durch diese Zuordnung entstehen fünf empirische Typen: Eine Dezentralisierung nach dem Muster der Selbstorganisation führt unter der Voraussetzung vorheriger Meisterwirtschaft zu einer *Krise der Meisterwirtschaft durch Aufwertung der Produktionsarbeit* (Typ 1), bei vorliegenden tayloristischen Strukturen jedoch zu einer *Bestandsgefährdung durch Aufwertung der Produktionsarbeit* (Typ 2). Folgt die Dezentralisierung dagegen dem Intrapreneurmodell, so zeichnen sich unter der Bedingung zuvor praktizierter Meisterwirtschaft Umrisse einer *Renaissance des Meisters* ab (Typ 3); während im Fall tayloristischer Strukturen den Meistern eine Verdrängung durch andere Aufsteiger droht: *Meisterwirtschaft ohne Meister* (Typ 4). Eine Kombination aus Selbstorganisation und Intrapreneurship wird schließlich als fünfter Typus identifiziert, der einen gleichzeitigen Abbau von Meisterstellen und eine Aufwertung der Meisterfunktion beinhaltet.

Aus diesen Typen lassen sich für den Meister die Rollen Moderator bzw. Berater (im Fall der Selbstorganisation) oder „kleiner Unternehmer“ (im Fall der Intrapreneurship) als kontrastierende Leitvorstellungen abstrahieren, die anschließend beide auf ihre jeweiligen Schattenseiten analysiert werden.

Dieser qualitativen Analyse wird im Anschluß eine quantitative Untersuchung „als ergänzender Blick“ zur Seite gestellt, die Anhaltspunkte über die tatsächliche Verbreitung der neuen Arbeits- und Organisationsformen und die Position der befragten Meister (n=232) liefern soll. Diese Analyse zeigt, daß der fünfte Typ (Dezentralisierung durch Selbstorganisation *und* Intrapreneurship) die anderen weit überwiegt und daß sich entsprechend unter den befragten Meistern weit mehr „Gewinner“ als „Verlierer“ der Rationalisierung finden. Diesen Befund deutet der Autor so, daß sich zwar vermutlich die Zahl der Meister in Folge von Dezentralisierungsanstrengungen reduzieren wird, daß jedoch die verbleibenden Meister mit einer Anreicherung ihrer Position durch einen Zuwachs an Aufgaben, Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten rechnen können. Der optimistische Ausblick des Autors lautet denn auch, daß das Ende der Meister im Zuge industrieller Reorganisation in weiter Ferne liege.

Die vorliegende Untersuchung sollte weniger unter der Perspektive einer theoretischen Weiterentwicklung der industriesoziologischen Forschung betrachtet werden als vielmehr im Sinne einer Beschreibung von Folgen aktueller Reorganisationstendenzen. In dieser Hinsicht leistet sie vor allem zweierlei:

Eine umfassende Illustration dessen, was industrielle Rationalisierung in den 90er Jahren ausmacht sowie damit verbunden eine differenzierte Einschätzung der Folgen, die einer einheitlich negativen Bewertung entgegenwirkt. In pragmatischer Hinsicht dürfte eine solche Differenzierung im Hinblick auf die Rationalisierungsdebatte in Betrieben, aber auch im Hinblick auf die spezifischen, häufig diskutierten Probleme des middle managements bedeutsam sein: So erweisen sich dessen Befürchtungen in Bezug auf eine Ratio-

nalisation nicht als unberechtigt; doch scheint ein differenzierter Blick allemal zu lohnen. Selbst in Betrieben mit bereits tayloristischen Strukturen kann mit der Rationalisierung in Gestalt einer Dezentralisierung eine Vergrößerung der Selbständigkeit der Meisterposition verbunden sein. Diese Aussicht dürfte freilich nicht nur Grund für „eitel Freude“ unter den Betroffenen sein: Einerseits steht der Zugang zur einer derartigen Renaissance bei weitem nicht jedem offen, andererseits verlangt die Wiedergeburt als Intrapreneur auch durchaus vermehrte Anstrengungen des einzelnen. Aus Sicht der betroffenen Meister wird die Rationalisierung daher vermutlich ihren Schrecken nicht verlieren. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse der vorliegenden Studie auch geeignet, dem Management in Entscheidungen über Rationalisierungskonzepte Hinweise zu geben, durch welche Gestaltungsalternativen (Dezentralisierung als Selbstorganisation und Intrapreneurship in Verbindung mit entsprechender Qualifizierung der Mitarbeiter) diese Bedrohungspotentiale womöglich reduziert werden können.

Berlin, Mai 1998

Sabine Boerner*

* Dr. Sabine Boerner, TU Berlin, Institut für Betriebswirtschaftslehre. Arbeitsschwerpunkte: Organisationskultur, organisationales Lernen, organisationaler Wandel. Veröffentlichung u.a.: Die Organisation zwischen offener und geschlossener Gesellschaft – Athen oder Sparta? Berlin 1994: Duncker und Humblot.