

Dorit Jaeger

Die strategische Bedeutung der Meister für das lernende Unternehmen

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund einer sich rasch verändernden Unternehmensumwelt bilden flexible, anpassungsfähige Fertigungs- und Verwaltungsstrukturen einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor. Aktuelle industrielle Reorganisationsprozesse sind daher - im Unterschied zu früheren Innovationsphasen - prinzipiell ergebnisoffen und auf die konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen zugeschnitten. Um derartig flexibilisierte und individualisierte Strukturen erfolgreich zu entwickeln, zu implementieren und mit Leben zu erfüllen, muß sich das Unternehmen selbst in eine lernende Organisation verwandeln.

In diesem Zusammenhang nimmt das operative Management aufgrund seiner strategisch wichtigen Schnittstellenfunktion zwischen Planung und Fertigung eine Schlüsselrolle für den Erfolg betrieblicher Reorganisationsprojekte ein. Insbesondere die Einführung und Stabilisierung von Gruppenarbeit, die Segmentierung der Fertigungsorganisation und die Rückverlagerung von Funktionen wie Arbeitsvorbereitung, Feinsteuerung, Qualitätssicherung oder Instandhaltung in die Fertigung sowie die Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz hängen entscheidend davon ab, inwieweit die neuen Konzepte und die damit zusammenhängenden kulturellen Werte von der mittleren und unteren Managementebene aktiv mitgetragen und "vorgelebt" werden. Das operative Management fungiert dabei gleichermaßen als Träger wie auch als Initiator organisationaler Lernprozesse.

Erfahrungen zeigen, daß hierzu die bisherige Praxis der Vermittlung von Führungs- und Sozialtechniken im Rahmen von außerbetrieblich angebotenen Seminaren allein nicht ausreicht. Erforderlich sind vielmehr neue Formen, Methoden sowie Institutionen des sozialen Lernens auf der betrieblichen Ebene, in die traditionelle Formen der Wissensvermittlung nach Bedarf betriebsnah eingebunden und in denen Führungskräfte unter Praxisbedingungen gecoacht werden können. Während die Werkzeuge für eine Neustrukturierung des Unternehmens im Rahmen von Organisationsprojekten weitgehend bekannt sind, besteht für den Bereich neuer Formen des betrieblichen Lernens und der Weiterqualifizierung des operativen Managements unter Praxisbedingungen noch ein wesentliches Defizit.

2. Von der Ergebnis- zur Prozeßorientierung

Moderne Unternehmen, die in einer turbulenten Umwelt mit hoher Reaktionsgeschwindigkeit agieren müssen, weisen in der Regel die Fähigkeit auf, das in den einzelnen Köpfen

vorhandene Wissen immer wieder in Frage zu stellen, neu zu strukturieren und dem Unternehmen als Ganzem verfügbar zu machen. Dies impliziert Veränderungen der Organisationsstruktur, aber auch der Unternehmenskultur, die Lernen und Handeln prägt, fördert - oder aber blockieren kann. So werden beispielsweise neue Arbeits- und Produktionsstrukturen erst dann mit Leben erfüllt, wenn sich das Unternehmen selbst in eine „lernende Organisation“ verwandelt.

Im Unterschied zu früheren Innovationsphasen gibt es heute offenbar keinen vorab fest umreißenbaren Sollzustand mehr, der dann - wenn er denn erreicht wird - in einen wiederum fest zementierten Istzustand mündet. Vielmehr geht es darum, einen Prozeß einzuleiten, der eine beständige Bewegung und Veränderung von Strukturen und Abläufen und damit eine Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen erlaubt. Ein solcher Prozeß ist prinzipiell ergebnisoffen und erfordert einen gemeinsamen Lern- und Suchprozeß, um konkrete Lösungen zu finden, die paßgenau auf die betriebsspezifischen Bedingungen zugeschnitten sind.

Sind die Ergebnisse damit in einem hohen Maße individualisiert und zudem häufigen Änderungen unterworfen, so weisen andererseits die Prozesse in wesentlichen Punkten analoge Verlaufsmuster auf. Im Rahmen einer Untersuchung von Betrieben, die diesen Weg erfolgreich beschritten haben, konnte dies eindrucksvoll bestätigt werden:

Einbezogen wurden ausschließlich solche Betriebe, die bereits umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen (flache Führungspyramiden, Fertigungssegmentierung, Gruppenarbeit, Integration indirekter Tätigkeiten in die Fertigung) durchgeführt hatten. Auffallend war dabei, daß zu Beginn der Reorganisationsprozesse in keinem der Betriebe vorab ein klares Konzept darüber existierte, wie die neuen Strukturen konkret beschaffen sein sollten. Fest standen lediglich die strategische Orientierung, die Richtung, in die man gehen wollte und schließlich der erste Schritt. Im Hinblick auf das weitere Vorgehen wiesen die Prozesse in allen Firmen einen eher experimentellen Charakter auf. Dies traf vor allem für die Einführung von Gruppenarbeit zu, da sich die Ergebnisse der damit verbundenen stärkeren Partizipation der Mitarbeiter kaum exakt prognostizieren ließen:

„Wir hatten kein Konzept, daß das Unternehmen heute mal so aussehen sollte, wie es jetzt heute aussieht. Das hat sich einfach so entwickelt. Einfach mit der Vision, Mitarbeiter mehr zu beteiligen. Hätten wir versucht, von vornherein alles zu beschreiben, hätten wir uns in Grabenkämpfen bewegt.“ (Betriebsleiter)

Die Ergebnisoffenheit der Prozesse war Bedingung, damit im Sinne tragfähiger und akzeptabler Lösungen unterschiedliche Sichtweisen und bestehende Interessenunterschiede ausgetragen und ausgehandelt werden konnten. Gleichwohl bedeutete diese Kontingenz nicht Beliebigkeit: So bestand zu Beginn der Umstrukturierung in allen Betrieben Klarheit über die Zielrichtung und auch die Wege, die beschritten werden müssen; gleichzeitig war dem Management aber auch bewußt, daß Lösungen gefunden werden mußten, die exakt auf die betrieblichen Bedingungen zugeschnitten sind und daher nicht einfach kopiert oder übernommen werden konnten.

In allen untersuchten Betrieben wurde zunächst ein Top-Down-Ansatz verfolgt, bei dem die Initiative vom oberen Management ausging. In dem Maße, in dem sich auf der Fertigungsebene die Gruppenarbeit stabilisierte, die Mitarbeiter stärker an Entscheidungen beteiligt wurden und der gemeinsame Lernprozeß an Eigendynamik gewann, kam eine Vielzahl an Impulsen von "unten", die sich dann auf die konkrete Gestaltung der Arbeits- und Fertigungsorganisation auswirkten. Mit dem Experimentieren und der Suche nach Lösungen fand gleichzeitig ein Aushandeln unterschiedlicher Interessen und Positionen statt. Wichtige Rahmenbedingungen bildeten dabei eine Kultur der Offenheit und des Vertrauens, ein schnelles Feedback, kurze „Dienstwege“ und pragmatische, sachbezogene Entscheidungen.

„Hier ging es ja um Menschen. Und wenn wir jetzt versucht hätten, die Arbeitsgebiete der Menschen zu verändern, hätten wir einen Konflikt bekommen mit dem Betriebsrat. Wenn wir gesagt hätten: Wir wollen alles genau definieren, wir wollen alles ganz genau planen - dann hätte jeder versucht, seine Position zu stärken und über irgendwelche Vereinbarungen abzusichern. Und so haben wir eine Projektgruppe gebildet und haben gesagt: o.k., wir wollen den Prozeß entwickeln. Und wenn irgendwo ein Problem entsteht, dann sitzen wir ganz eng im Team zusammen. Wir arbeiten ganz offen miteinander und dann wird pragmatisch entschieden. So war unsere Vorgehensweise und das war auch der Schlüssel zum Erfolg.“ (Personalleiter)

Die Offenheit des konkreten Ergebnisses stellte damit ein charakteristisches Element der Umstrukturierungsprozesse dar. Die konkrete Ausgestaltung der Arbeitsorganisation bildet das Resultat eines gemeinsamen Lern-, Aushandlungs- und Erfahrungsprozesses, in den die Austragung von Interessengegensätzen und Konflikten ebenso wie der Austausch unterschiedlicher Sichtweisen sowie die Diskussion und das Abwägen verschiedener Lösungsalternativen eingeschlossen ist.

„Ich wußte am Anfang nicht, wo ich heute stehe. Ich habe es auch nicht geplant bis zum Ende. Ich habe den ersten Schritt geplant, vielleicht den zweiten schon angedacht und dann den ersten gemacht und überlegt, ob der zweite wohl so richtig ist, wie ich ihn andenke. Und dann den dritten. Und immer nur so ganz kurz geplant. Was soll ich mir jetzt denn schon Gedanken machen, wann ich die nächste Gruppe und das nächste Pilotprojekt mache und was ich als Nächstes da mit rein nehme! Das ist doch alles Blödsinn! Jetzt machen wir erstmal das Pilotprojekt und der Rest kommt dann von ganz allein. Und die Leute haben ja auch so gute Ideen. Warum soll ich da jetzt was vordenken? Die wissen das doch viel besser als ich. Ich kann doch nur eine Idee haben und die da unten einbringen und sagen: Schaut euch das an. Die entwickeln das alleine dann viel besser.“ (Produktionsleiter)

Wie die oben genannten Beispiele zeigen, richtet sich bei „lernenden“ Unternehmen, die den Weg der Veränderung erfolgreich beschritten haben, der Fokus nicht mehr auf eine bestimmte Lösung, sondern auf die optimale Steuerung des Veränderungsprozesses selbst - die Strukturperspektive wird durch die Prozeßperspektive ergänzt.

Was unterscheidet nun diese Unternehmen von anderen? Worum geht es dabei im Kern?

3. Struktur, Kultur und kollektive Lernprozesse

Zunächst soll festgehalten werden, daß Lernen immer nur auf einer freiwilligen Basis erfolgen kann. Weder einem einzelnen Menschen noch einem Unternehmen sind Lernprozesse aufzwingbar. Ebenso wie „Kultur“ ist auch „Lernen“ nicht in einem

technischen Sinne „machbar“. Allerdings können Bedingungen geschaffen werden, die individuelle wie kollektive Lernprozesse befördern und zur Herausbildung einer lernförderlichen Unternehmenskultur beitragen:

(1) Eine lernende Organisation bedarf bestimmter struktureller Voraussetzungen. Hierzu zählen zum Beispiel die

- Schaffung von Kommunikationsforen in Form von Arbeitsteams an den Schnittstellen oder bereichsübergreifend zusammengesetzten Projektteams;
- Dezentralisierung von Entscheidungen und die Übertragung von mehr Verantwortung auf die Mitarbeiter sowie Funktionsintegration am Arbeitsplatz in erweiterten und angereicherten Tätigkeitsfeldern;
- Abflachung hierarchischer Strukturen und die Fähigkeit der Führungskräfte, in die Rolle eines Moderators, Coachs und Beraters zu schlüpfen;
- die Vernetzung teilautonomer Einheiten statt zentraler Kontrolle.

(2) Individuelle Lernprozesse bilden eine Voraussetzung für das „lernende Unternehmen“. Dennoch ist das Lernen einer Organisation mehr als die Summe der Lernprozesse einzelner Mitarbeiter. Ein lernendes Unternehmen entsteht über die Interaktion der Individuen, wodurch sich das Gesamtsystem verändert und neue Fähigkeiten und Eigenschaften erwirbt, die wiederum auf die individuellen Lernprozesse zurückwirken. Dieser Prozeß kollektiven Lernens ist erkennbar

- an der Veränderung des miteinander geteilten Wissens;
- an dem gemeinsamen Bezugsrahmen, d.h. der Summe der kollektiv geteilten Werte, Einschätzungen und Interpretationen der Unternehmenswirklichkeit;
- an der Erhöhung der Verhaltensmöglichkeiten, d.h. der Problemlösungs- und Handlungskompetenz.

(3) Ein lernendes Unternehmen kommt schließlich nur zustande, wenn die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen dazu bereit sind, ihre individuellen Sichtweisen in kollektive Aushandlungsprozesse einzubringen und damit der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Unabdingbare Voraussetzungen dafür sind:

- Kommunikation im Sinne der Verständigung und des Austausches unterschiedlicher Positionen und Interessen in kollektiven Aushandlungsprozessen;
- Transparenz von Ergebnis und Verlauf der Aushandlungsprozesse für das Gesamtsystem;
- Integration der individuellen Handlungen in das Gesamtsystem, indem die individuellen Wissensbestände dem Unternehmen zur Verfügung gestellt werden.

Soll das Unternehmen als Ganzes lernen, so müssen hierfür also auch entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden. Damit stehen Struktur und (Lern-)Prozeß in einer engen Wechselbeziehung: Erfordern die neuen Organisationsstrukturen gemeinsame Lernprozesse, so basieren diese wiederum auf lernförderlichen Strukturen. Dies bedeutet, daß neue Produktionsstrukturen durch adäquate Informations- und Kommunikationsstrukturen sowie durch teamförmige Arbeitszusammenhänge an den Schnittstellen ergänzt werden müssen, um damit Foren zu schaffen, innerhalb derer sich gemeinsames Lernen abspielen kann. Ebenso

ist eine lernförderliche Unternehmenskultur in einem gewissen Umfang die Voraussetzung, aber natürlich auch das Ergebnis von Veränderungsprozessen, die ihrerseits die Folge von organisationalem Lernen darstellen.

Angesichts dieses eng verwobenen Beziehungsgeflechtes von Struktur, Kultur und organisationalem Lernen stellt sich die Frage, wo die Steuerung betrieblicher Veränderungsprozesse ansetzen kann und welche Beschäftigtengruppen als Träger und Initiatoren kollektiver Lernprozesse von strategischer Bedeutung sind.

4. Die Meister als „Chaspiloten“

Eine solche strategische Funktion für organisationales Lernen kommt den Meistern zu, die aufgrund ihrer Positionierung zwischen Planung und Fertigung, zwischen Arbeitern und Management, den Erfolg oder Mißerfolg betrieblicher Veränderungsprozesse wesentlich beeinflussen.

In ergebnisoffenen Prozessen nehmen die Meister die Rolle von „Chaspiloten“ (Elbaek, U.: 1993) ein: Chaspiloten verfügen über die Fähigkeit, visionär ein Team zu führen, zu denken und zu rechnen. Sie sind dazu in der Lage, die Potentiale aller Beteiligten zu aktivieren, im größten Durcheinander den Überblick zu behalten und dabei selbst nicht zugrunde zu gehen. Sie kennen Höhen und Tiefen, sie navigieren an den Grenzen zwischen Bekanntem und Unbekanntem, Chaos und Ordnung - dies ist ihr Einsatzbereich und gleichzeitig eine kreative Herausforderung. Die Ausbildung zum Chaspiloten verbindet Reflexion mit Praxis. Kopf, Hand und Herz sind herausgefordert ... Wer wäre dazu besser geeignet als die Meister?

Die Bedeutung der Meister hängt vor allem damit zusammen, daß die jeweiligen Reorganisationsprozesse einen betriebspezifisch angepaßten Zuschnitt aufweisen müssen und aufgrund dieser Individualisierung einen eher experimentellen, ergebnisoffenen Charakter mit einem hohen Grad an Unwägbarkeiten und Risiken aufweisen.

Vor diesem Hintergrund ist das Fachwissen, die Personalkennntnis, die Führungsfähigkeit sowie das Improvisationstalent des Meisters in besonderem Maße gefordert:

- er repräsentiert eine spezifische Mischung aus Fach- und Erfahrungswissen;
- er kennt seine Leute, ihr soziales Milieu, spricht ihre Sprache;
- er ist der klassische Vermittler zwischen oben und unten, zwischen Arbeitern und Management.

Die Meister sind dabei in der Rolle des Vorreiters einer neuen, lernfreundlichen Unternehmenskultur gefragt. Sie müssen sowohl die Werte der neuen Kultur in ihrer eigenen Person repräsentieren und ihren Mitarbeitern vorleben, als auch entsprechende Kommunikationsforen für soziale Lernprozesse schaffen und betreuen sowie deren Ergebnisse in das Unternehmen hineintransferieren.

Zugleich geht mit diesen Reorganisationsprozessen aber auch eine oftmals drastische Veränderung der Rolle sowie der Aufgaben der Meister einher, die auch auf andere Bereiche und Ebenen ausstrahlt. Häufig ist damit sogar eine komplette Neustrukturierung des gesamten mittleren und unteren Managements verbunden. Obwohl sich gegenwärtig kein einheitliches Bild abzeichnet, lassen sich dabei doch folgende Tendenzen ausmachen:

- Die Vermittlerrolle der Meister bleibt auch innerhalb moderner Produktionskonzepte bestehen - allerdings verändert sich ihre Aufgabenstruktur: bestimmte Aufgaben, wie z.B. die Feinsteuerung, Arbeitseinteilung oder Urlaubsplanung, werden nach „unten“ an die Gruppen abgegeben; andere, wie technische Planungen oder Kostenverantwortung, werden von „oben“ übernommen. Der Meister muß also delegieren können und gleichzeitig bereit sein, sich selbst in neue Gebiete einzuarbeiten.
- Hinsichtlich ihrer sozialen Rolle sind die Meister nicht mehr als "autoritäre Respektspersonen", sondern als "kooperative Führungskräfte" gefragt. Anstelle der früheren Anweisungen soll heute die Führung der Mitarbeiter primär über Zielvereinbarungen erfolgen. Kreativität und Problemlösungsfähigkeit der Gruppen sind vom Meister zu fördern und Weiterbildungsmaßnahmen zu initiieren. Dies alles erfordert von den Meistern ein Umdenken und einen hohen Grad an Bewußtheit im praktischen Betriebsalltag.
- Die Qualifikationsanforderungen an die Meister steigen: Verlangt werden sowohl eine hohe Fachkompetenz als auch Sozialkompetenz, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie die Fähigkeit zur aktiven Beteiligung an Veränderungsprozessen (Organisationsentwicklung).
- Bereichsgrenzen und Statusdenken verlieren an Bedeutung: Meister, Fachspezialisten und vorgesetzte Führungskräfte managen gemeinsam mit den Mitarbeitern sowohl Veränderungsprozesse wie auch das Tagesgeschäft - oder sollten dies zumindest tun.

Damit sind die Meister einerseits Träger organisationaler Lernprozesse, insofern sich Strukturen, Aufgaben und Rollen verändern, andererseits aber müssen sie selbst dazu in der Lage sein, kollektive Lernprozesse in ihren Zuständigkeitsbereichen zu initiieren und gemeinsam mit ihren Mitarbeitern zu organisieren, soll die Implementierung neuer Strukturen und die damit verbundene Veränderung von Orientierungen und Handlungsmustern auf der Fertigungsebene gelingen.

Die Spannung, die in dem Zusammenspiel aus prinzipieller Ergebnisoffenheit bei gleichzeitiger Steuerungsnotwendigkeit des Prozesses liegt, äußert sich jedoch bei vielen Betrieben in einem offensichtlichen Defizit im "Management of Change". Dies zeigt sich - bezogen auf die untere Führungsebene - vor allem darin, daß an den Schnittstellen der verschiedenen Bereiche sowie zwischen den unterschiedlichen Leitungsebenen zu wenig Kommunikationsforen existieren, in die der Meister als Träger organisationaler Lernprozesse eingebunden ist. Können aufgrund unzureichender Kommunikation und mangelnder Zieldefinition unterschiedliche Problemsichten, divergierende Erwartungshaltungen und vorhandene Konflikte, von denen die untere betriebliche Führungsebene betroffen ist, nicht ausgetragen werden, so ist mit Problemen zu rechnen, die bis zum Scheitern des gesamten Reorganisationsprozesses führen können.

5. Das unbewältigte Spannungsverhältnis zwischen Ergebnisoffenheit und Steuerungsnotwendigkeit der Prozesse geht zu Lasten der unteren Führungsebene

Aufgrund der Offenheit der Prozesse wurde bisher in der Betriebspraxis die Bedeutung der Meister für den Erfolg betrieblicher Reorganisation und für die Verwandlung des Betriebes in ein selbstlernendes System oft nicht erkannt. Betriebe, die zunächst glaubten, durch die Gruppenarbeit die Meisterstellen einsparen zu können, haben - oftmals zu spät - begriffen, daß es ohne den Meister nicht geht. Aber auch in Betrieben, die im Prinzip am Meister festhalten, werden Fehler gemacht. Die Defizite bestehen hier vor allem auf der strategischen Ebene - sie betreffen den frühzeitigen Einbezug der Meister in den betrieblichen Reorganisationsprozeß und eine gezielte, auf die untere Führungsebene bezogene Personalentwicklung. Daß man die Meister schlicht „vergessen“ hat, fällt oft erst dann auf, wenn von dieser Seite zunehmend Blockaden und Widerstände auftreten.

Auf der Basis von empirischen Untersuchungen konnten in diesem Zusammenhang typische Schwierigkeiten lokalisiert werden, mit denen die Meister in den aktuellen Reorganisationsprojekten konfrontiert sind.

(1) Die untere Führungsebene wird als Stiefkind der Reorganisation behandelt:

- Das Management hat den Fokus zu stark auf die Gruppen eingengt, die Umstellungsschwierigkeiten für die Meister werden unterschätzt.
- Die Meister haben hinsichtlich der Veränderungen, die auf sie zukommen, oft keinen kompetenten Ansprechpartner und werden unzureichend betreut. Der Besuch externer Lehrgänge allein reicht für eine adäquate Qualifizierung nicht aus - es fehlt das Training vor Ort.
- Es existieren für die Meister keine klaren Aufgaben- und Rollendefinitionen, es fehlen eine klare Positionierung im Betriebsgefüge sowie betriebliche Perspektiven.

(2) Die Beharrungskräfte des alten Zustandes werden unterschätzt:

- Es bestehen gewachsene Führungsbeziehungen, mit denen ein bestimmtes Rollenverhalten sowie entsprechende Rollenerwartungen korrespondieren und die sich zunächst gegenseitig verstärken.
- Es existiert eine althergebrachte Unternehmenskultur die durch Mißtrauen, Schubladendenken und Abteilungsegoismen gekennzeichnet ist. Aus Fehlern wird nicht gelernt - Fehler werden geahndet und müssen daher tunlichst vertuscht werden. Gesichtswahrung gilt als oberste Prämisse.
- Die Elemente der neuen Kultur verankern sich weder gleichmäßig noch gleichzeitig auf den verschiedenen Leitungsebenen und in den unterschiedlichen Betriebsbereichen. Die Meister sind zu einem Drahtseilakt zwischen kooperativem Führungsstil nach unten und Anweisungsstil von oben gezwungen.

(3) Die Meister werden zwischen den Fronten zerrieben:

- „Schlanke“ Strukturen führen oft dazu, daß immer mehr Aufgaben an die Fertigungsebene delegiert werden, ohne daß in einem kollektiven Prozeß mit allen Beteiligten geklärt wird,

ob und auf welche Weise dies erfolgen kann. Die operative Ebene verkommt auf diese Weise zum Mülleimer der „schlanken“ Fabrik.

- Die Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen sind nicht kompatibel: So führt z.B. die Dezentralisierung häufig zu einem enormen Kostendruck, der von den unmittelbaren Vorgesetzten direkt an die Meister weitergegeben wird: höhere Stückzahlen müssen mit weniger Mitarbeitern in kürzerer Zeit und in höherer Qualität produziert werden. Die Gruppenprozesse werden hierdurch enorm erschwert, weil die entsprechenden Rahmenbedingungen fehlen oder dem Rotstift zum Opfer fallen. Spielräume für die Gruppen werden nicht vereinbart, gemeinsame Lernprozesse bleiben dabei auf der Strecke.
- Durch die flachen und ausgedünnten Leitungsebenen werden die Meister sowohl horizontal als auch vertikal mit Aufgaben und Verantwortung überlastet, bevor die Gruppen selbst soweit stabilisiert sind, daß sie den Meister entlasten können. Dies führt zu einem Konflikt zwischen Produktionsdruck und Betreuung der Gruppen, der in der Regel zu Lasten der Gruppen geht. Damit setzen sich die alten Strukturen und Führungsmuster wieder durch.

(4) Kollektive Aushandlungsprozesse unterbleiben:

- Es existieren notwendigerweise unterschiedliche Sichtweisen und Interessen zwischen den unterschiedlichen Ebenen und Bereichen, die aber oft nicht ausgetauscht und ausgetragen werden. An Stelle eines erweiterten kollektiven Wissens und optimaler, von allen mitgetragener Lösungsansätze werden suboptimale Lösungen gegen Blockaden und Widerstände durchgesetzt.
- Auf den verschiedenen Leitungsebenen finden sich widersprüchliche Erwartungshaltungen an den Meister, die jedoch nicht wirklich transparent und zum Gegenstand eines gemeinsamen Aushandlungsprozesses gemacht werden. Statt zu konstruktiven Lösungen kommt es auf allen Seiten zu Frustration und Vorurteilen.
- Sowohl an den Schnittstellen als auch innerhalb der einzelnen Bereiche fehlen Kommunikationsforen in Form von Arbeitsteams oder Projektzusammenhängen, die einen adäquaten Rahmen für betriebliche Aushandlungs- und Auseinandersetzungsprozesse bilden. Kollektives Lernen wird so behindert.

Die Essenz, die sich dabei herausdestillieren läßt, kann man auf einen einfachen Nenner bringen: Die Meister werden zwischen widersprüchlichen Anforderungen - Produktionsdruck auf der einen und Förderung der Gruppenarbeit auf der anderen Seite - zerrieben und es wird zu wenig miteinander geredet. Eine typische Situation mag dies illustrieren:

In einem Betrieb mit Gruppenarbeit werden in einem bestimmten Bereich, in dem eine neue Anlage in Betrieb genommen wurde, die Arbeitsplätze innerhalb der Gruppen nicht mehr selbständig gewechselt. Die Arbeitsplatzeinteilung wie auch die Urlaubsplanung nehmen die Meister vor. Außerdem entfallen neuerdings auch Gruppensitzungen. Das Fazit des Personalleiters steht fest:

„Die alten Meister können immer noch nicht delegieren!“

Was war geschehen?

Die neue kapitalintensive Anlage mußte rund um die Uhr ausgelastet werden - selbst der Freiraum am Wochenende entfiel - und sie zeigte sich gegenüber konventioneller Technik wenig gruppentauglich: Der Zwang zur Auslastung

schränkte die Flexibilität und den Dispositionsspielraum für die Gruppen erheblich ein. Hinzu kamen vergleichsweise lange Anlernzeiten der Mitarbeiter. Hierzu die Meister:

„Die neue Technik hat die Gruppenarbeit sehr stark beeinflusst - negativ! Vorher hatten wir die Leute so weit, daß sie vieles selbständig machen konnten. Aber eine hohe Auslastung ist tödlich für die Gruppenarbeit! Deshalb mußten wir ja, damit die Maschinen auch sicher laufen und keine Ausfallzeiten entstehen, die besten Leute an die sensibelsten Stellen setzen - so wie wir es ganz früher hatten. Das ist wieder ein Schritt zurück!“

„Vorher hat die Gruppe den kompletten Urlaubsplan selbst gemacht - da brauchte ich mich nicht drum zu kümmern. Und ob eine Maschine, die zu 60% ausgelastet ist, Montag oder Freitag läuft, das war mir egal. Aber die neue Anlage muß jetzt von Montag bis Sonntag laufen, und da kann es mir nicht mehr egal sein, denn ich bin ja immer noch der Ansprechpartner, wenn die Stückzahlen nicht kommen!“

Damit steht auch das Urteil der Meister über das Management fest:

„Die da oben haben keine Ahnung, was hier unten los ist.“

Da mag es kaum noch verwundern, daß das letzte Gespräch zwischen Personalleitung und Meistern mehrere Wochen zurücklag.

6. Die Wechselwirkung zwischen individuellem und kollektivem Lernen

Damit die Meister ihre Rolle als Träger und Initiatoren organisationaler Lernprozesse ausfüllen können, müssen einerseits entsprechende strukturelle Rahmenbedingungen geschaffen werden. Andererseits brauchen die Meister selbst eine angemessene Qualifikation, die sie für das Management von Veränderungsprozessen befähigt. Dabei geht es um einen innovativen Kreislauf durch das wechselseitige Zusammenspiel des Lernens von Individuen und des Lernens der Organisation. Vorliegende Forschungsergebnisse zeigen, daß sich die Probleme der Meister auf zwei Kernursachen zurückführen lassen, die dieses Ineinandergreifen von individuellen und kollektiven Lernprozessen betreffen:

- a) Es fehlen neue, auf die veränderte Fertigungs- und Arbeitsorganisation zugeschnittene Informations- und Kommunikationsstrukturen zur Unterstützung kollektiver Lernprozesse.

Kollektive Lernprozesse können nur dann stattfinden, wenn strukturelle Rahmenbedingungen existieren, die den erforderlichen Kommunikations- und Aushandlungsprozeß unterstützen, dessen Ergebnisse transparent machen und deren Integration in den Gesamtbetrieb ermöglichen.

Erforderlich sind daher *Arbeitskreise und Projektteams* oberhalb der unmittelbaren Fertigungsebene, die sich neben den Meistern aus Vertretern der weiteren relevanten Führungsebenen und Betriebsbereichen zusammensetzen. Diese Teams unterstützen kollektive Lernprozesse, indem sie den Austausch von unterschiedlichen Sichtweisen, Interessen und Positionen wie auch das Austragen der aufbrechenden Konflikte ermöglichen. Erst auf der Basis solcher Prozesse können schließlich praxisnahe, angepaßte und von den Betroffenen akzeptierte Lösungen gefunden werden.

In diesem Kontext muß es den Meistern gemeinsam mit anderen relevanten betrieblichen Akteuren ermöglicht werden, ihre Situation kritisch zu reflektieren, das Problembewußtsein zu vereinheitlichen, vor dem Hintergrund der betrieblichen Anforderungen Ziele zu vereinbaren, neue Leitbilder und Handlungsorientierungen zu entwickeln und zu einer Neudefinition von Aufgaben, Funktionen und Rollen zu gelangen. Wesentliche Themen sind dabei:

- die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Reorganisationsmaßnahmen im Fertigungsbereich und die Bewältigung der dabei auftretenden Schwierigkeiten;
- die Festlegung eines adäquaten Aufgaben- und Rollenprofils für die Meister;
- die Feststellung des Weiterbildungsbedarfs der Meister in Abhängigkeit von ihren zukünftigen Aufgaben und Funktionen sowie die Ausarbeitung geeigneter Qualifizierungskonzepte.

b) Es fehlt eine individuell angepaßte, praxisbezogene Weiterbildung und Betreuung der Meister zur Unterstützung individueller Lernprozesse.

Erfahrungen zeigen, daß die bisherige Praxis der Vermittlung von Führungs- und Sozialtechniken im Rahmen von außerbetrieblich angebotenen Seminaren allein nicht ausreicht, um die Meister für das Management von Lern- und Veränderungsprozessen zu qualifizieren, da sie einerseits zu wenig an die individuellen und betrieblichen Voraussetzungen anknüpfen und damit oft nur bedingt praxisnah sind; andererseits unterstützen sie kaum die erforderlichen Prozesse kollektiven betrieblichen Lernens. Notwendig sind vielmehr neue Formen, Methoden sowie Institutionen des sozialen Lernens auf der betrieblichen Ebene, in welche traditionelle Formen der Wissensvermittlung nach Bedarf betriebsnah eingebunden und Führungskräfte unter Praxisbedingungen gecoacht werden können.

Einen besonderen Stellenwert haben dabei die Umsetzung praxisnaher Weiterbildungskonzepte auf betrieblicher Ebene sowie die Erprobung neuer Handlungsorientierungen in der Betriebspraxis. Um einen Bruch zwischen Theorie und Praxis zu vermeiden, ist es erforderlich, daß die Meister bei der Umsetzung der neuen Handlungsorientierungen im Betriebsalltag von einem „Coach“ betreut und begleitet werden. An derartige Weiterbildungskonzepte sind bestimmte Anforderungen zu stellen: Sie müssen

- didaktisch auf die Zielgruppe traditionell sozialisierter Fach- und Führungskräfte der operativen Ebene zugeschnitten sein,
- den individuellen Weiterbildungsbedarf und die individuellen Ausgangsvoraussetzungen der Teilnehmer berücksichtigen,
- sich auf die konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen der Teilnehmer beziehen
- und schließlich, um als ein dauerhaftes Qualifizierungsangebot im Betrieb verankert zu werden, für den Betrieb „bezahlbar“ sein und sollten daher mit einem größtmöglichen Anteil an eigenen personellen Ressourcen abgedeckt werden können.

Durch eine solche Wechselwirkung zwischen individuellem und kollektivem Lernen wird betriebliche Veränderung gestaltbar und eine ständige Reflexion der gewonnenen Erfahrungen, der Erfolge wie auch der Mißerfolge, ermöglicht. Es kann ein hoher Bewußtheitsgrad aller Beteiligten sowie eine ständige Rückkoppelung mit den individuellen Qualifikationsschritten

erreicht werden, sodaß sich die Gefahren von Resignation und Zurückgleiten in die alten Verhaltensmuster minimieren lassen.

Während die Werkzeuge für eine Neustrukturierung des Unternehmens im Rahmen von Organisationsprojekten weitgehend bekannt sind, besteht für den Bereich neuer Formen des betrieblichen Lernens und der Weiterqualifizierung des operativen Managements unter Praxisbedingungen jedoch noch ein wesentliches Defizit. Ein geplantes Gestaltungsprojekt zur „Qualifizierung des operativen Managements für neue Produktionskonzepte“, das das IAT in Zusammenarbeit mit drei Industriebetrieben durchführen wird, soll dazu beitragen, diese Lücke zu schließen

Literatur

- Elbaek, U.: Chaospiloten: Die Avantgarde der Ausbildung. In: gdi impuls, 2 / 1993
- Heidack, C. (Hrsg.): Lernen der Zukunft. Kooperative Selbstqualifikation - die effektivste Form der Aus- und Weiterbildung im Betrieb. München 1993
- Probst, Gilbert / Büchel, B: Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden 1994
- Henning, K. / Volkholz, V. / Risch, W. / Hacker, W. (Hrsg.): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der neuen Fabrik. Berlin Heidelberg 1995
- Jaeger, D.: Fertigungsmanager, Coach oder Dienstleister - Wird es den Meister in den Unternehmen der Zukunft noch geben? In: Brödner, P. / Pekruhl, U. / Rehfeld, D. (Hrsg.): Arbeitsteilung ohne Ende? Von der Schwierigkeit der inner- und überbetrieblichen Zusammenarbeit. München und Mering 1996
- Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? Veränderte Arbeits- und Produktionsstrukturen zwingen zum Umdenken. Teil 1. in: Industrie Meister 3/95, S. 16-18
- Jaeger, D.: Welche Zukunft hat der Meister? Der Meister als Promotor oder Innovationshindernis. Teil 2. Industrie Meister 4/95, S. 20-23