Innovationshemmnis Industriemeister?

Holger Bargmann

Universität Tübingen, Soziologisches Seminar, Wilhelmstraße 36, D-7400 Tübingen

Zusammenfassung: In einem zur Zeit noch laufenden Forschungs- und Entwicklungsprojekt zur Humanisierung der Arbeit zeigte sich, daß die Fertigungsmeister – trotz verbaler Zustimmung und Unterstützung – dieses entscheidend behinderten. Wir konnten feststellen, daß die Meister auch im „normalen“ Betriebsalltag Widerstand gegen Innovationen leisteten: sie blockierten das Ideenpotential der Arbeiter und unterliefen Maßnahmen der Unternehmensleitung. Die bisherigen Konzepte, insbesondere das des Funktionsverlustes, vermögen dieses Phänomen nicht zu erklären, v. a. deshalb nicht, weil sie sich vorwiegend auf formale Veränderungen innerhalb der Organisation beziehen, deren faktische Durchsetzung und die empirischen Reaktionen der Betroffenen jedoch nicht erfassen. Ausgehend von der Vermutung, daß es sich bei diesen Widerständen gegen betriebliche Innovationen nicht um einen atypisch konstituierten Sonderfall, sondern um ein generelles Phänomen handelt, versucht dieser Beitrag folgende zentrale These zu entwickeln: Auf Entwertung ihres beruflichen Status¹ reagieren die Meister mit Formen illegaler Machtausübung, die unter der Hand den status quo ante faktisch wiederherstellen sollen. Sie fungieren dadurch als „Innovationsbremse“.

Einleitung

Die Behandlung des Meisterthemas hat in der sozialwissenschaftlichen Literatur eine breite Tradition, die sich z. T. bis in das 19. Jahrhundert (z. B. *Nolte* 1892) zurückverfolgen läßt. Eine Blütezeit erlebte sie in den USA während der 40er und 50er Jahre (vgl. z. B. die umfangreiche Bibliographie bei *Patten* 1968) – die vermutlich eng mit kriegsbedingten Einflüssen auf die industrielle Produktion zusammenhing –, und, zeitverschoben, während der 50er und 60er Jahre in Deutschland. Dabei wurden vielfältige Fragestellungen untersucht, angefangen bei der Handbuchliteratur (the „how to do“ variety, wie *McGregor* (1946: 296) sie nennt; Beispiele hierfür sind *McCaully* 1948 und *Goossens* 1958), über Untersuchungen des Arbeitshandelns (*Ghiselli/Lodahl* 1958; *W. W. Turner* 1960), Bedingungen erfolgreicher Meistertätigkeit (*Durant/Touraine* 1969), Führungsverhalten und Interaktion mit Untergebenen (*Westerlund/Strömberg* 1965; *A. N. Turner* 1955; *Foa* 1955), gewerkschaftliche Organisation der Meister (*Northrup* 1943), Schulung und Weiterbildung der Meister (*Surface* 1954; *Berkowitz* 1952), Stellung in der betrieblichen Hierarchie (*Roethlisberger* 1945; *Whyte/Gardner* 1945; *Weltz* 1964; *Lepsius* 1954) Zugehörigkeit der Meister zum Management (*Surfin/Gaynes* 1948; *Black* 1954) bis hin zum Funktionsverlust (vgl. u. a. *Leiter* 1948; *Harris* 1965; *Dalton* 1959; *Schlottmann et al.* 1981) u. a. m. Im letzten Jahrzehnt scheinen die Industriemeister als Gegenstand industriesoziologischer Forschung – nimmt man die geringe Publikationstätigkeit auf diesem Sektor als Maßstab – an Interessantheit

oder Aktualität eingebüßt zu haben. Wenn dieses Thema hier erneut aufgegriffen wird, bedeutet dies nicht eine Neuauflage alter Fragestellungen, ein Strapazieren hinlänglich bekannter Ergebnisse, einen erfolglosen Versuch, ein ausgereiztes Thema wiederzubeleben? Wenngleich hier nicht der Anspruch vertreten wird, gesicherte neue Erkenntnisse vorzulegen, soll der Versuch unternommen werden, ein altes Thema unter neuen Aspekten zu diskutieren, einen heuristischen Ansatz vorzustellen und Forschungsfragestellungen zu entwickeln.

Im Mittelpunkt dieses Beitrages soll die Frage stehen, ob und inwieweit Industriemeister – wissentlich oder unwissentlich – betriebliche Innovationen behindern, wenn ja, wie sich solche Verhaltensmuster erklären ließen und wie sie in hierarchischen Organisationen wie Industriebetrieben, denen eine hohe Rationalität nachgesagt wird, überhaupt möglich sind. Ließen sich solche Verhaltensmuster der Meister als generelles Phänomen nachweisen, so hätte dies beträchtliche Konsequenzen für die Innovationsfähigkeit der Industriebetriebe – und damit tendenziell auch für deren Bestandssicherung¹. Tatsächlich gibt es auch vereinzelt Hinweise, daß Widerstände der Industriemeister ge-

¹ Welche Relevanz der Innovationsfähigkeit für die Betriebe zukommen kann, zeigen *Kubicek/Berger* (1983: 40): „Durchaus ernst zu nehmende Thesen führen die von der deutschen Industrie in vielen Produktbereichen verlorene Führungsrolle weniger auf internationale Unterschiede in den Personalkosten, sondern auf eine Beeinträchtigung von Innovationsfähigkeit und Risikobereitschaft durch zu hohe Bürokratisierung zurück.“

gen betriebliche Innovationen zu konstatieren sind (vgl. *Whyte/Gardner* 1945: 23; *Pöhler/Peter* 1982: 108; *Manske/Wobbe-Ohlenburg* 1982: 26). Innovationshemmendes Verhalten kann wegen der damit verbundenen Risiken allerdings nicht offen gezeigt werden, sondern muß sich auf andere, verdeckte Weise äußern (vgl. *Fischer/Heise* 1982: 24f) – möglicherweise ein Grund dafür, daß dieses Phänomen bisher wenig Beachtung gefunden hat. Gleichwohl scheint in den Unternehmen ein diffuses Verständnis dafür zu existieren und die Tendenz zu bestehen, die Meister als Schwachpunkte der Organisation zu betrachten. Einige Beispiele dafür:

- Aus der Sicht der Unternehmensleitungen gibt es innerbetrieblich die meisten Probleme mit den Meistern (*Weil* 1980; *Oetker* 1980). *Oetker* berichtet, daß z. B. häufig Entscheidungen des höheren und mittleren Managements zunächst kritiklos hingenommen, dann aber unterlaufen werden (vgl. auch *Fischer/Heise* 1982: 24f u. 29).
- *Amsler* (1969: 165ff) erwähnt, daß die Meister gerade in Umstellungsphasen (in diesem Fall bezogen auf Zentralisierungsmaßnahmen) wichtige Informationen zurückhielten – mit kostenintensiven Folgen für die Betriebe.
- Die Meister neutralisieren z. T. die von den Unternehmen durch Einführung der Gruppenarbeit intendierten Effekte, wie z. B. höhere Eigendisposition und Selbststeuerung der Arbeiter, durch traditionelle Eingriffe in den Arbeitseinsatz der Arbeiter (vgl. *Altmann et al.* 1982: 150).
- Besondere Probleme entstanden bei der Implementation von Partizipationsmodellen, wobei sich die Meister als größtes Hemmnis erwiesen. Dies führte bis fast zum Scheitern dieser Modelle (vgl. *Fricke et al.* 1981: 109ff; *Hoppmann/Stötzel* 1981: 56ff).

Nur werden offenbar die diesen Schwierigkeiten zugrundeliegenden Ursachen nicht hinreichend oder zutreffend analysiert bzw. auf den Punkt „Innovationshemmnis“ hin zentriert, was sich an den traditionellen Reaktionsweisen der Unternehmensleitungen – nämlich der Durchführung von Schulungsmaßnahmen – erkennen läßt. Diese Schulungen scheinen verhältnismäßig wirkungslos zu bleiben (vgl. *Surface* 1954: 73f; *Berkowitz* 1952: 425f; *Whyte/Gardner* 1945: 18), und dies ist – geht man von der Annahme aus, daß die Meister als „Innovationsbremse“ fungieren – keineswegs überraschend. Denn die dem Konzept der Schulung zugrundeliegende implizite Annahme (Fehl-

verhalten bzw. unerwünschtes Verhalten sei eine Folge unzureichender Kenntnisse bzw. Fähigkeiten) dürfte sich in diesen Fällen als unzutreffend erweisen. Hinzu kommt, daß die Schulungsmaßnahmen selbst erneuten Widerstand der Meister hervorzurufen scheinen: „Apparently, a common denominator of such resistance to training is the way foremen view the programs as threats to themselves, rather than a source of help“ (*Surface* 1954: 74).

1. Widerstand gegen Humanisierung – ein Beispiel

Anlaß und Ausgangspunkt dieser Überlegungen war ein Forschungsprojekt im Rahmen des Programms Humanisierung der Arbeit². In einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie wurde ein Beteiligungsmodell entwickelt und erprobt, das die Einbeziehung der Produktionsarbeiter in betriebliche Planungs- und Entscheidungsprozesse gewährleisten und damit auch zu einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeiter selbst führen sollte. Dem lag ein erweiterter Humanisierungsbegriff zugrunde, der sich nicht an zumutbaren und erträglichen materiellen Arbeitsbedingungen allein orientierte, sondern der darüber hinaus Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie den Abbau durch Trennung planender und ausführender Tätigkeiten bedingter Sinndefizite einschloß. Wir gingen davon aus, daß Arbeit in hierarchischen Organisationen wie z. B. Industriebetrieben nur in dem Maße als sinnvoll erlebt werden kann, in dem die Arbeitenden an Planungs- und Entscheidungsprozessen über ihre Arbeit beteiligt sind (vgl. *Bahn Müller et al.* 1982b: 209). Dieser Prozeß sollte so organisiert werden, daß er nicht auf eine bloße Umverteilung von Beteiligungschancen, was einem Nullsummenspiel gleichkäme, hinausliefe, sondern es sollten sich für alle Belegschaftsmitglieder – Arbeiter, Meister, Bereichsleiter, Unternehmensleitung – „positive Auszahlungen“ ergeben³.

² „Entwicklung eines Informations- und Entscheidungsmodelles zur Förderung der Steuerungspotentiale von Industriearbeitern“; gefördert vom Bundesministerium für Forschung und Technologie, Projektträger HdA. Mitglieder der Projektgruppe sind: R. Bahn Müller, H. Bargmann, H. Braunwald, B. Brockhoff, W. Girschner und I. Girschner-Woldt.

³ Hier wird allerdings kein naives Harmoniemodell vertreten, wie es gelegentlich in der These partieller Inter-

Zur Organisation der Beteiligungsprozesse bildeten die Arbeiter Problemlösungsgruppen, die sich mit selbstdefinierten Problemen ihrer Arbeitsplätze bzw. ihrer Abteilung beschäftigten, Lösungsvorschläge konzipierten und ausarbeiteten und anschließend unter Einbeziehung des Betriebsrates mit den jeweils zuständigen betrieblichen Stellen verhandelten und realisierten (vgl. *Bahn Müller et al.* 1982a: 50ff). Es liegt auf der Hand, daß eine solche Modellkonzeption die Rolle der Meister tangiert:

- Die Durchführung eines Humanisierungsprojektes, zudem initiiert durch Betriebsexterne, bedeutet eine massive Intervention in den Bereich der Meister, insbesondere, wenn nicht nur Erhebungen, sondern auch Veränderungen intendiert sind. Verstärkend wirkt sich die Tatsache aus, daß die Meister an der Entscheidungsfindung über die Durchführung derartiger Projekte in der Regel nicht beteiligt werden.
- Über die Intentionen, die die Geschäftsleitung mit der Durchführung des Projekts verfolgt, besteht Unsicherheit.
- Die Meister werden durch Erhebungen und durch die Anwesenheit Dritter in ihrer Abteilung tendenziell einer zusätzlichen, externen Kontrolle unterworfen.
- Jede Veränderung bedeutet auch eine implizite Kritik am Bestehenden, für das die Meister letztendlich mitverantwortlich sind.

Um diesen antizipierbaren Schwierigkeiten von vornherein Rechnung zu tragen, wurden die Meister und der Bereichsleiter schon in der Vorphase

der Modellentwicklung und vor Beginn der Erhebung offensiv einbezogen, über Ziele und geplante Maßnahmen informiert und um aktive Unterstützung des Vorhabens gebeten. Dabei legten wir Nachdruck darauf, daß Verbesserungen für die Produktionsarbeiter nicht zu Lasten der Meister gehen sollten. Die Reaktionen der Meister waren von Beginn an indifferent, getragen von einer „ja, aber“-Haltung. Man begrüße selbstverständlich ein solches Vorhaben und die angestrebten Ziele, zweifle aber an einer Realisierungschance. Zu gering sei der Veränderungsdruck, da fast alles zum Besten stehe, zu gering auch die Veränderungschance, da das gravierendste Problem – der Termindruck – in erster Linie durch externe Faktoren (Druck der Kunden auf die Lieferfristen) bedingt sei. Zudem zeichneten die Meister ein Bild des unmündigen, motivationslosen Arbeiters, der ausschließlich am Lohn interessiert sei⁴. Von daher wurde es für unwahrscheinlich gehalten, daß die Produktionsarbeiter willens oder in der Lage seien, sich kompetent mit der Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen oder mit betrieblichen Planungsprozessen auseinanderzusetzen. Wenn das Projekt dazu führe, daß die Arbeiter „mal einen Handschlag mehr“ tun als erforderlich, sei das immerhin zu begrüßen. Schon sehr früh zeichnete sich hier der Prozeß der Uminterpretation der Projektziele und der Versuch der Instrumentalisierung für eigene Zwecke ab.

Als nach Abschluß der Vorphase die Entscheidung über die Zusammensetzung der Problemlösungsgruppen anstand, einigten sich alle Beteiligten darauf, daß die Meister – wenigstens zu Beginn – nicht Mitglieder dieser Gruppen werden sollten: die Meister begründeten dies mit ihrer Arbeitsüberlastung, die eine zusätzliche zeitliche Beanspruchung nicht zulasse; die Arbeiter befürchteten, sich in Gegenwart von Vorgesetzten nicht offen artikulieren zu können. In der Konsequenz resultierte daraus ein partieller Ausschluß der Meister aus dem Projekt und damit auch ein potentieller Verlust von Kontrolle über die ihre Abteilung betreffenden Angelegenheiten. Die von den Meistern nachdrücklich geäußerten Informationsbedürfnisse konnten z. T. aus Anonymitätsgründen nicht befriedigt werden (wodurch der Eindruck von „Geheimniskrämerei“ entstand), andererseits wichen

essenidentität zwischen Kapital und Arbeit bei Humanisierungsvorhaben anklingt. Diese These differenziert nicht ausreichend zwischen Zielen und Mitteln. Wenn das Interesse der Arbeiter z. B. bei der Einführung teilautonomer Gruppen in höheren Dispositions- und Qualifizierungschancen bestehen mag, so wird das Interesse der Unternehmensleitungen dabei eher Rentabilitäts- und Flexibilitätsaspekten folgen. Ein Konsens über die Mittel bedeutet demnach keineswegs automatisch auch die Verfolgung gleicher oder gleichgerichteter Interessen. Wenn hier von der Möglichkeit eines Nichtnullsummenspiels ausgegangen wird, so bedeutet dies, daß die „Auszahlungen“ für jede Belegschaftsgruppe durchaus auf unterschiedlichen Ebenen liegen können: für die Arbeiter Abbau von Sinndefiziten und Verbesserung von Arbeitsbedingungen, für die Meister Entlastung, für das höhere Management größere Akzeptanz von Entscheidungen und reibungsloserer Produktionsabläufe usw.

⁴ Dieses Bild der Meister von ihren Arbeitern korrespondiert auffällig mit den Ergebnissen einer älteren Untersuchung von *Weltz* aus den Jahren 1958/59; vgl. *Weltz* 1964: 52ff.

die Meister den Angeboten der Projektgruppe, sie über den Stand der Gruppenarbeiten zu unterrichten, aus. Während der anderthalbjährigen Phase der Gruppenarbeit erwiesen sich die Meister zunehmend als Hemmnis:

- sie stellten Produktionsarbeiter nicht für die Gruppensitzungen frei;
- sie qualifizierten die von den Gruppen vorgelegten Vorschläge als unzulänglich, nicht machbar, zu teuer oder zu ineffizient (Mißverhältnis von Aufwand und Ertrag), teilweise, ohne die Vorschläge recht zur Kenntnis genommen zu haben;
- sie zögerten Stellungnahmen hinaus oder vermieden sie völlig;
- Entscheidungen wurden nicht, nur zögernd oder modifiziert umgesetzt,
- durch „symbolische Sanktionen“ (Etzioni 1975: 377), indem sie versuchten, die Gruppenarbeit lächerlich zu machen.

So wenig diese Reaktionen dingfest zu machen sind, so wenig verfehlen sie gleichwohl ihre Wirkung. Einzelne Arbeiter zogen sich von der Gruppenarbeit zurück, Sitzungen mußten wegen Nichtfreistellung der Teilnehmer ausfallen, die langen Verzögerungen bis zur Entscheidung und Umsetzung der Vorschläge führten zu Motivationsverlusten und Rückfall in resignative Haltungen, daß man in diesem Betrieb offenbar doch nichts ändern könne.

Für die Meister stellten sich diese Vorgänge freilich anders dar: aus ihrer Sicht war es eine Erschwerung ihrer täglichen Arbeit, Zusatzbelastung und zusätzlicher Ärger:

„F: Ja, hat sich für Sie selbst was verändert, hat sich Ihre Arbeit verändert durch das Projekt? – A: Ja, ich habe sehr viel mehr Arbeit und Ärger gekriegt, das hat sich verändert. (Lacht). – F: Mehr Arbeit und Ärger; vielleicht fangen wir beim letzten an, worin liegt der Ärger, den Sie dadurch bekommen haben? – A: Ha, nun, Sie wissen ja, daß wir schon zwei oder drei Sitzungen, spezielle Meistersitzungen, gehabt haben, die mich also überhaupt nicht befriedigt haben, die mir gar nicht zugesagt haben. Und zwar wegen denen Konfrontationen, die da aufgetreten sind. – F: Sie meinen jetzt Sitzungen mit uns? – A: Ja. Das war einmal die Hauptsache von Ärger, und Mehrarbeit ist natürlich einiges dazugekommen, gerade mit diesen Vorschlägen oder Sitzungen und so weiter, was man sich da hat müssen so.– (. . .) F: Dann haben Sie also, kann man sagen, für sich persönlich durch das Projekt eher Nachteile gehabt als Vorteile; wenn Sie sagen: zusätzliche Arbeit, Mehrbelastung, Ärger? – A: Ja, Nachteile, so würde ich es gerade auch nicht, so krass

würde ich es auch nicht ausdrücken; ich meine, Ärger habe ich gehabt, das stimmt.“ (II/11: 7ff)⁵

Oder ein anderer Meister:

„F: Hat sich durch das Projekt eigentlich Ihre Arbeit verändert? – A: Nö, würde ich nicht sagen. – F: Bedeutet das Projekt für Sie eher eine Entlastung oder eine Mehrbelastung? – A: Mehrbelastung auf jeden Fall. – F: In bezug worauf? – A: Weil es mehr Arbeit gab. (. . .) Sicher, ja, ich meine, ist ganz klar, wenn man in kurzer Zeit sagen wir, alles beleuchtet, gibt das natürlich mehr Arbeit als wenn man heute mal das eine in Angriff nimmt und das auf Vordermann bringt, und wenn es dann erforderlich ist, wieder das nächste. (. . .) Natürlich in dieser gedrängten Zeit, wenn so viele Probleme angesprochen werden und auch realisiert werden sollen, überfordert das natürlich zusätzlich die Leute, die dran an der Ausführung dran beteiligt sind, zusätzlich kolossal. Zusätzlich Streß, nicht. (. . .) – F: Haben Sie durch das Projekt mehr Vorteile oder mehr Nachteile gehabt? – A: Was die Arbeit anbetrifft, Nachteile (Lacht).“ (II/13: 11ff)

So kann es auch nicht verwundern, wenn die Meister über das Ende des Projekts nicht unglücklich waren:

„F: Und was meinen Sie zu meiner zweiten Einschätzung, daß die Meister nicht unbedingt begeistert waren, mit uns nun enger zusammenzuarbeiten? – A: Ja, das ist, da haben Sie schon das richtige Gefühl gehabt, also wir sind auch, kann man sagen, froh, daß Ihr jetzt nicht mehr kommt (Lacht); aber nicht böse persönlich gemeint, gell, natürlich. . .“ (II/11: 35)

Ohne daß die Mechanismen oder die Gründe klar auf der Hand liegen, läßt sich doch zweifelsfrei konstatieren, daß die Meister in diesem Projekt als Innovationshemmnis wirkten. Nun ist eine solche Innovation in gewisser Weise untypisch, insofern sie mit Drittmitteln und externer Initiative zustande kam. Dennoch kann daraus nicht gefolgert werden, daß innovationshemmendes Verhalten der Meister ein spezifisches Problem von Humanisierungsvorhaben sei. Vielmehr gab es auch eine Reihe von Hinweisen darauf, daß ähnliche Reaktionen im Betriebsalltag ebenso auftraten. 15 der 43 befragten Arbeiter der untersuchten Abteilung kritisieren, daß ihre Anregungen, Ideen und Initiativen versanden, bzw. daß ihre (mündlich an den Meister weitergeleiteten) Verbesserungsvorschläge von den Meistern abgelehnt und von diesen später als eigene ausgegeben werden. Eine solche

⁵ Die erste Ziffernfolge gibt die Nummer des Interviews an, die zweite die Seite der Tonbandtranskription. Mit F wird der Interviewer bezeichnet, mit A der Interviewte.

Aneignung ihrer Vorschläge wird von den Arbeitern mit Verbitterung zur Kenntnis genommen und führt dazu, daß man in Zukunft Verbesserungsvorschläge für sich behält:

... A: gell, habe ich immer überlegt, was das sein könnte und bin halt zufällig drauf gekommen ... ah, toll, Spitze, ich hab' den Fehler gefunden, gell, ich weiß jetzt, was es war! Ja, was denn, sagt der (Meister) X, was, echt? Ha ja, das könnte sein. Und dann gehe ich wieder, jetzt mache ich es, gell, nehme noch das entsprechende Werkzeug, das ich brauche, ach, ein Werkzeug vergessen, komme zurück, steht er beim Y, über was reden sie? In dem Augenblick sagt gerade der X, ha, ist doch klar ... Ich habe gedacht, mich haut's vom Hocker!" (I/12: 37)

„F: Wie ist das überhaupt mit den Vorschlägen, die jetzt von dir oder von den anderen Kollegen gemacht werden, wie wird damit umgegangen? – A: Ich mache keine mehr. – F: Schlechte Erfahrungen? – A: Das hat mir noch nie etwas gebracht, und wenn ich etwas gesagt habe, dann hat es geheißt, ja, da gibt es sowieso demnächst eine Konstruktionsänderung und dann macht man das vielleicht nachher insgesamt so. Und seitdem, ich mache meine Teile so wie ich sie will und ihr leckt mich doch ...“ (I/7: 66f)

„Sieht der Meister das gern, wird das anerkannt, wenn Sie da eine Anregung geben ... – A: Doch, doch also ... F: Oder ist er dann eher beleidigt und ... – A: Ne. Es ist nur so. Es ist eher anders. Der Meister ist nicht beleidigt, wenn er das für sinnvoll ansieht, dann treibt er das schnell in höhere Instanzen und erntet dafür den Ruhm und der andere muß dann eben gucken.“ (I/24: 38)

Nicht nur, daß das Ideenpotential der Arbeiter blockiert wird (an deren Ausschöpfung die Unternehmen nachhaltig interessiert sind, was sich nicht nur in der langen Tradition des Betrieblichen Vorschlagwesens zeigt, sondern in neuerer Zeit auch durch verbreitete Versuche, Qualitätszirkel, Lernstattkonzepte usw. einzuführen); auch Innovationen des Managements werden nur hinhalten und teilweise durchgesetzt. Im vorliegenden Fall ging es um die Einführung sozialtechnologischer Maßnahmen als Führungsinstrument – Mitarbeitergespräche. Vorgesehen war, daß jeder Vorgesetzte mit jedem seiner Mitarbeiter pro Jahr ein Mitarbeitergespräch führen soll. Sowohl Arbeiter als auch Meister berichten übereinstimmend, daß diese Gespräche nicht oder nur sehr sporadisch stattfinden. In den Begründungen eines Meisters wird deutlich, daß die Furcht vor größerer Kontrollierbarkeit dabei eine große Rolle spielt:

„F: Werden Sie da von seiten der Bereichsleitung oder Unternehmensleitung auch unter eine gewisse Erfolgskontrolle genommen, was die Mitarbeitergespräche angeht? (Pause) F: Daß Sie Rechenschaft ablegen müssen

oder ähnliches? – A: Ja, man muß da Protokolle an das Personalbüro leisten oder das soll geleistet werden. Aber wir halten das nicht für gut. – F: Das heißt, das soll zu den Personalakten geordnet werden? – A: So ist das. Also, da hat es ziemlich heftige Diskussionen mit dem Kursleiter (der mit der Einführung und Schulung für die Mitarbeitergespräche beauftragten Unternehmensberatungsfirma: H. B.) gegeben. – F: Aus welchen Gründen halten Sie das nicht für gut? – A: Wie gesagt, einmal geht es die Personalabteilung nicht viel an, was da besprochen worden ist. Das soll mehr Meister-Mitarbeiter sein. Und, ah, wenn ich von anderen erwarte, hier, wer da alles reinguckt, ah, das können wir nicht mehr sehen.“ (I/13: 40f)

Und an anderer Stelle wird ausgeführt:

„A: ... aber z. B. dieses hier, ah, von X (Unternehmensberatungsfirma, H. B.) hier, daß hier Protokolle geführt werden muß und so, das wurde, sagen wir, hier stark kritisiert, daß dies der Personalabteilung zu den Personalakten da zugeführt werden soll. Zum Beispiel, das ist jetzt da also ein echter Punkt, wo also das Gros dagegen war. – F: Und wird jetzt trotzdem so verfahren? – A: Trotzdem hat man das getan. Bloß, jetzt haben wir keinerlei eigne Macht, nicht. Entweder machen wir es jetzt mit, dann sind wir unter laufender ... , also, ich weiß jetzt nicht, wie es wird, auf jeden Fall, man ist nicht dafür aus den bestimmten Gründen, und bis jetzt hat noch keiner was gekriegt.“ (I/13: 48; Hervorhebungen von mir, H. B.)

Das hier grob skizzierte Fallbeispiel wirft einige Fragen auf:

- Sind die innovationshemmenden Reaktionsweisen der Meister ein atypischer Sonderfall, der durch die Art der Innovation, die technisch-organisatorische Produktionsstruktur (Werkstattfertigung), spezifische soziale Konstellationen in der Abteilung o. ä. konstituiert ist?
- Welche Erklärungskonzepte geben Aufschluß über Ursachen und Mechanismen innovationshemmenden Verhaltens der Meister?
- Wie läßt sich erklären, daß das innovationshemmende Verhalten, das zumindest partiell hinsichtlich seiner Auswirkungen dem Management nicht unbekannt sein dürfte, nicht erfolgreich unterbunden wird?

2. Das Konzept des Funktionsverlustes

Die sozialwissenschaftliche Literatur zentriert sich um die Frage nach der Stellung des Meisters in der Hierarchie und um den Wandel bzw. Verlust seiner Funktionen (vgl.: Roethlisberger 1945; Whyte/Gardner 1945; Leiter 1948; Lepsius 1954; Balma et al. 1960; Harris 1965; Weltz 1964 u. a.). Die Rolle

des Industriemeisters wird übereinstimmend als eine besonders empfindliche dargestellt. Gekennzeichnet sei sie im wesentlichen dadurch, daß der Meister eine Vermittlerposition zwischen den unterschiedlichen Forderungen seitens höherer hierarchischer Instanzen einerseits und seitens der Arbeiter andererseits einnehmen müsse. Diese Pufferfunktion (z. B. Woldt 1911: 24) verschärfe sich noch dadurch, daß der Meister zusätzlich „in der Spannung zwischen Linien- und Stabsystem“ stehe und damit in eine doppelte Puffersituation gerate (Wiedemann 1974: 150f). Nach Dahrendorf (1959: 32) gibt es solche Vermittlungspositionen in jeder Institution; „so notwendig sie sind, bezeichnen sie doch stets die verletzlichste Stelle ihrer Organisation“. Der Meister drohe nun, zwischen Oben und Unten zerrieben zu werden. Roethlisberger faßt diesen Sachverhalt folgendermaßen zusammen: „Master and victim of double talk, the foreman is management's contribution to the social pathology of American culture“ (1945: 283). Der Meister stünde somit „oft da als der wesentlich Vereinsamte“ (Gerwig 1960: 79; vgl. auch Schlottmann 1976: 14, der auf die geringe Solidarität und Kollegialität innerhalb der Gruppe der Meister verweist).

Durch den Wandel der Produktionstechnik, wachsende Produktivität und Veränderungen der betrieblichen Arbeitsorganisation sei nun die (im allgemeinen auf die Zeit des 1. Weltkrieges und die folgenden Jahre datierte) „Meisterkrise“⁶ entstanden. Insbesondere folgende Punkte haben zur Meisterkrise geführt:

- Die überwiegend auf innerbetrieblicher Erfahrung beruhende Qualifikation der Meister habe den veränderten Produktionsbedingungen nicht in ausreichendem Maße Rechnung tragen können.
- In der Folge seien den Meistern zunehmend Funktionen entzogen und im Zuge horizontaler und vertikaler *Spezialisierung* an Stabsstellen (Arbeitsvorbereitung, Konstruktion, Personalabteilungen, Zeitstudienabteilungen usw.) übertragen worden. Mit diesen Funktionsverlusten sei ein allgemeiner Verlust an Autorität und Durchsetzungsfähigkeit einhergegangen (vgl. Schlottmann 1977: 32f; Mazurek 1981: 43).

- Die autonomen Entscheidungsbefugnisse der Meister wurden darüber hinaus zunehmend eingeschränkt durch die Verrechtlichung der Arbeitsbeziehungen (z. B. Arbeitssicherheitsvorschriften, Betriebsverfassung usw.).

Leiter (1948: 34ff) und *Roethlisberger* (1945: 238) geben zusätzlich als Ursache an:

- daß die Meister (während des Krieges) teilweise weniger als ihre Untergebenen verdienten, da sie keine Überstundenvergütung bekamen;
- daß die kriegsbedingte Arbeitskräfteknappheit zum verstärkten Einsatz ungelernter Arbeiter und hoher Fluktuation führte;
- Senioritätsprobleme⁷.

Welches sind nun die Funktionen des Meisters, welche hat er verloren und welche sind ihm geblieben? Im allgemeinen werden zwei (gelegentlich drei) Grundfunktionen unterschieden (z. B. Lepsius 1954: 31): die technischen Funktionen und die sozialen Funktionen (teilweise als dritte die organisatorischen Funktionen), von denen dann die Einzelfunktionen abgeleitet werden. Die vorhandenen Funktionskataloge (vgl. Amsler 1969: 10; Studienkreis „Der Neue Betrieb“ 1961: 37f, 1964: 34; McGregor 1946: 299ff; Bober et al. 1982: 6) stimmen hinsichtlich der Grund- oder Hauptfunktionen zwar weitgehend überein, weichen aber in ihren Differenzierungen stark voneinander ab. Eines ist jedoch allen Funktionskatalogen gemeinsam: sie vereinigen eine solche Vielzahl recht differenzierter und heterogener Funktionen in der Posi-

⁷ Das Senioritätsproblem ist eine spezifisch amerikanische Variante der Regelung von Arbeitsbeziehungen, die in Deutschland keine eindeutige Entsprechung hat (wenngleich im Kündigungsschutzgesetz und in verschiedenen Rationalisierungsschutzabkommen die Dauer der Betriebszugehörigkeit durchaus eine Rolle spielt). Das scherzhaft auch als *lifo* (*last in – first out*)-System bezeichnete Senioritätsprinzip hat in den USA die Debatte hervorgerufen, ob die Meister als Teil des Managements zu betrachten seien oder nicht, da die Anwendung des Senioritätsprinzips davon abhängt; vgl. dazu Black 1954.

Bei einer anderen Begründungslinie für die Meisterkrise – die zunehmende gewerkschaftliche Vertretungsmacht im Betrieb – ist bei der Übertragung auf deutsche Verhältnisse Vorsicht geboten. Das amerikanische System der „grievance procedures“ (vgl. dazu Herding 1970) greift unmittelbar und direkt in die Autonomie des Meisters ein; in Deutschland hingegen wird die Autonomie des Meisters durch die Tätigkeit des Betriebsrates nur mittelbar tangiert.

⁶ Bahrdt (1958: 34) will nicht von einer Meisterkrise sprechen. Für ihn handelt es sich eher um eine „Anpassungskrise“ der Meister an sich verändernde Bedingungen.

tion des Meisters, daß sich die Frage aufdrängt, ob eine Person allein diese Aufgabenfülle auch nur annähernd zu bewältigen in der Lage ist. Dies bezweifelt schon *Taylor* (1914: 47): „Sollte jemand gefunden werden, der alle diese (für die Ausfüllung der Meisterposition notwendigen; H. B.) Eigenschaften hat, soll man ihn nicht zum Meister, sondern zum Direktor machen!“

Der Mangel dieser Funktionskataloge liegt darin, daß sie keine Aussage darüber zulassen, welche dieser Funktionen in welcher Form von den Meistern *empirisch* ausgefüllt werden. Zudem ist ein Vergleich mit frühen Entwicklungsphasen nicht möglich, da, worauf *Leiter* (1948: 32) und *Schlottmann* (1977: 33) hinweisen, exakte Funktionsbeschreibungen dieser Zeit nicht existieren. Über den hier interessierenden Sachverhalt sagt das Konzept des Funktionsverlustes⁸ nichts aus, da es vornehmlich die Ebene formaler Veränderungen beschreibt, die Durchsetzung dieser Veränderungen in den Betrieben und die Reaktion der Meister darauf jedoch nicht einbezieht. Aus der Tatsache eines Funktionsverlustes allein kann auch nicht auf bestimmte Reaktionsformen der davon Betroffenen geschlossen werden, da seine Bewertung unterschiedlich ausfallen kann: der Verlust von

Funktionen kann positiv eingeschätzt werden, wenn die betreffenden Funktionen nicht statusbestimmend sind oder als unangenehm und lästig gelten. Handelt es sich dagegen um zentrale (bzw. als zentral angesehene) Funktionen, so wird eher Widerstandsverhalten zu erwarten sein.

3. Statusverlust und illegale Machtausübung

Welche Funktionen die Meister auch immer verloren oder hinzugewonnen haben, eine Tatsache ist recht gut belegt: die Meister haben im Zuge der historischen Entwicklung und des technischen Wandels zunehmend (bedeutende) Teile der ihnen formal zugestandenen Anordnungsbefugnisse, positionelle Macht, abgeben müssen. *Patten* (1968: 53) bezeichnet die Meister als Opfer des technischen Wandels. Anordnungsbefugnisse sind, worauf *Offe* (1970: 45) hinweist, neben der Zulassung zu einer Berufsposition und dem Arbeitseinkommen, eine wesentliche Dimension des beruflichen Status. Hier liegt die Annahme nahe, daß die Position des Meisters *Statusverluste* hinnehmen mußte, die durch aktuelle betriebliche Innovationen tendenziell noch zunehmen (vgl. *Landwehrmann* 1970: 115; *Patten* 1968: 53; *Fischer/Heise* 1982: 25). In dieser Richtung kann man auch *Schlottmann* (1977: 41) interpretieren, der im Zusammenhang mit Kompetenzentzug und Qualifikationsentwertung von einem Typ des „Vorarbeiter-Meisters“ spricht. Ansatzweise scheinen auch die Meister selbst einen Statusverlust zu konstatieren (wobei sich in unseren Interviews Fragen nach dem beruflichen Status, seinen konstitutiven Bestandteilen und seiner Veränderung als unerziehbildbar erwiesen haben):

„F: Also jeder Beruf hat ja so seinen bestimmten Status, sein soziales Ansehen; der Meister hat eines, unser Beruf hat eines, und die Grundlagen, auf denen das beruht, sind ja unterschiedlich. (. . .) Was meinen Sie, worauf dies beim Meister beruht? Er hat ja ein relativ hohes Ansehen, hohen Status? – A: Sollte er eigentlich schon haben. Das war früher ja oder in den vergangenen Jahren noch größer, da war der Meister die rechte Hand des Chefs. Aber mit der Zeit, wo immer kompliziertere Einrichtungen und so gebaut werden, kommen natürlich da dazwischen noch andere Personen in Frage. Gerade mit der Elektronik und so weiter, da stehen noch viele Personen dazwischen. Früher war der Meister, wie gesagt, die rechte Hand des Chefs, aber heutzutage fallen dem Meister eben, das könnte er gar nicht alles bewältigen, etwas andere Funktionen bei, indem er eben sich auf die Anweisungen nicht direkt vom Chef oder von der Betriebsleitung, Geschäftsleitung erhält, sondern eben von seinem nächsten Vorgesetzten.“ (II/11: 17f)

⁸ Das Konzept des Funktionsverlustes ist auch in sich nicht unproblematisch. Um einen Verlust von irgend etwas konstatieren zu können, ist zunächst ein *Maßstab* erforderlich. Ein solcher Maßstab ist in der Literatur jedoch nie sauber expliziert worden; meist wird diffus Bezug genommen auf einen nicht näher bestimmten Meistertyp zu einem historisch nicht näher bestimmten Zeitpunkt. Der Haupteinwand gegen dieses Konzept liegt jedoch auf einer anderen Ebene. Verkürzt ausgedrückt: man kann nur das verlieren, was man vorher einmal besessen hat (diese Argumentation ist an *Irle* (1971: 41ff) angelehnt, der sich dort auf die Delegation im Stab-Linie-System bezieht). Diejenigen Funktionen, die die Meister im Zuge der Spezialisierung an Stabsstellen verloren haben sollen, haben sie *in dieser differenzierten Form* vermutlich niemals ausgeübt. Systematische Zeitstudien wurden niemals von den Meistern erstellt; die Vorgabezeiten der Meister waren Schätzwerte, die auf langjähriger Erfahrung beruhten. Konstruktions-, Kalkulations-, Arbeitsvorbereitungs-, Fertigungsplanungs- und andere Aufgaben, soweit sie vom Meister wahrgenommen wurden, dürften auf derselben Grundlage beruht haben. Es ist demnach auch nicht ganz korrekt, hier von horizontaler und vertikaler Spezialisierung zu sprechen, sondern es wurden zunächst *neue* Aufgaben, die vorher nicht durchgeführt wurden, geschaffen. Vor der Spezialisierung stand die *Differenzierung*.

Dieser Statusverlust⁹ dokumentiert sich nicht allein im Entzug formaler Kompetenzen (wie z. B. dem Recht, autonom Arbeiter einstellen oder entlassen zu können), sondern auch darin, daß oberhalb der Meisterposition eine immer steiler werdende hierarchische Pyramide aufgebaut wurde mit der Folge eines relativen Absinkens der Meisterposition. Hinzu kommt häufig eine wachsende Distanz zwischen den einzelnen hierarchischen Ebenen (vgl. *Rationalisierungs-Kuratorium* 1982: 130).

Nun kann allerdings nicht davon ausgegangen werden, daß derartige Prozesse sich in der betrieblichen Realität bruchlos vollziehen; vielmehr liegt die Vermutung nahe, daß die von einem Statusverlust Betroffenen kompensatorische Gegenstrategien durchzusetzen versuchen. Inwieweit solche Versuche erfolgreich sein können, hängt zu einem erheblichen Teil von der strukturellen Chance dazu ab. In besonderem Maße scheint diese Chance dort gegeben zu sein, wo traditionelle Produktionsstrukturen vorherrschen (z. B. Werkstattfertigung; vgl. *Manske/Wobbe-Ohlenburg* 1982: 34, die die Werkstatt als eine Art „black box“ ansehen); also gerade in den Bereichen, auf die verstärkte Innovationsbestrebungen der Unternehmen gerichtet sind!

Die genannten Veränderungen der Meisterposition führten zu einer Auflösung der Einheit von Verantwortung und Befugnis und brachten die Meister in das Dilemma, weiterhin umfassend für einen reibungslosen Produktionsablauf einstehen zu müssen, ohne über die Realisierungsbedingungen autonom verfügen zu können (vgl. *Zündorff/Grunt* 1980: 321; *Dombois* 1982: 184). Ein Meister beschreibt dieses Dilemma folgendermaßen:

„A: Ich möchte folgendes sagen: der, der Umgang oder die Erwartungen, die der Meister an seine Mitarbeiter stellt, sind lange nicht so hart, wie die Erwartungen, die von der Geschäftsleitung an den Meister gestellt werden. – F: Welche Erwartungen sind das, die von Ihren Vorgesetzten an Sie gestellt werden? Wonach werden Sie anschließend auch beurteilt? – A: Daß, daß also unser,

unsere Stellenbeschreibung, also die gesetzten Ziele voll erreicht werden. Da fragt Sie hier niemand, ist das möglich, schaffen Sie das in Ihrem Arbeitstag oder wie ist das überhaupt möglich, wie schaffen Sie es überhaupt. Das ist eben die Aufgabe, und wenn Sie dran verzweifeln, das ist Ihr Problem, Ihr ureigenes Problem. Da wenn es eben nicht erreicht ist, das Ziel, dann werden Sie zur Rechenschaft gezogen, nicht irgendwie der Mann an der Drehbank oder an der Werkbank, am Schraubstock. Das ist das, damit muß man leben. (. . .) – F: Ja, ich will auch genau auf diese Situation eigentlich hinaus, denn auf der einen Seite sind Sie als Meister ja verantwortlich für alles, für buchstäblich alles, was in Ihrer Abteilung . . . – A: Sowieso, und was draußen passiert noch.“ (II/13: 28ff)¹⁰

Eine solche Situation ließe erwarten, daß die Meister, um sich der nun nicht mehr erzwingbaren Kooperationswilligkeit der Arbeiter zu versichern, selbst zu kooperativem Verhalten tendieren werden. In diese Richtung argumentieren auch *Schlottmann et al.* (1981: 129) und *Dombois* (1982: 184). Ich vertrete demgegenüber folgende These:

Der permanente Entzug von Entscheidungskompetenzen wird zu kompensieren versucht durch einen umfassenden Machtanspruch, den die Meister um die formale Struktur der Organisation herum durchzusetzen trachten. D. h. die Meister nehmen Kompetenzen, die ihnen formal nicht (mehr) zustehen, weiterhin wahr; sie üben illegale¹¹ Macht aus. Betriebliche Innovationen gleich welcher Art, soweit sie in der Perzeption der Meister eine Veränderung ihrer Verfügungs- und Dispositionsmöglichkeiten implizieren, werden durch Formen illegaler Machtausübung zu behindern versucht.

Dieses Phänomen der Diskrepanz zwischen formal zugestanderener und faktisch ausgeübter Macht ist in der Literatur bisher nicht systematisch beschrieben worden (ein knapper Hinweis findet sich bei *Dalton* 1959: 18); es ist gleichwohl im Alltagswissen nicht unbekannt. So schreibt *Dühmar* (1973: 91):

¹⁰ Erstaunlicherweise wird daraus von keinem der befragten Meister die Schlußfolgerung gezogen, die Diskrepanz zwischen Verantwortung und formalen Befugnissen in Einklang zu bringen. Eine Forderung nach Veränderung der formalen Organisationsstruktur wird nicht gestellt. Man könnte fragen, ob dies eine resignative Haltung, ein Arrangement mit dem status quo darstellt oder ob eine formale Veränderung nicht für notwendig gehalten wird, weil die Anpassung faktisch vorgenommen wird.

¹¹ Illegal meint hier: abweichend von den Regelungen der formalen Organisationsstruktur.

⁹ Indirekt wird diese These gestützt durch die gelegentlich in der Literatur aufzufindenden Vorschläge zur Verbesserung der Meisterposition, die im allgemeinen darauf hinauslaufen, dem Meister zusätzliche *Statussymbole* zu verleihen. Charakteristisch für derartige Vorschläge ist die Anregung, die Unternehmensleitungen mögen den Meistern den Besuch von Fachmessen – möglichst im Ausland und mit Ehefrau (!) – ermöglichen (vgl. *Amsler* 1969: 209).

„Obwohl der Meister nur die unterste Stufe der Betriebshierarchie darstellt, hat er in den Augen des Arbeiters unbegrenzte Macht über Mensch und Maschine; denn er darf sogar das Band stoppen.“

Diese These scheint auf den ersten Blick nicht plausibel zu sein; zumindest zwei gewichtige Gründe sprechen dagegen:

1. Die „rechtmäßigen Inhaber“ derjenigen Machtsegmente, die sich die Meister aneignen, wissen sich gegen Eingriffe in ihre Kompetenzen wirksam zu schützen.
2. Die Arbeiter können die Machtausübung des Meisters, soweit sie illegal ist, erfolgreich zurückweisen. Sie brauchen nur denjenigen Anweisungen, die legitimierbar sind, Folge zu leisten.

Zu 1.

Um eine illegale Machtausübung der Meister zu verhindern, müßten die hierarchisch übergeordneten Stellen über ein effizientes Kontrollsystem verfügen. In der betrieblichen Realität ist diese Kontrolle allerdings auf indirekte Verfahren, wie z. B. Termintreue oder Kennziffernsysteme (Betriebsmittelverbrauch, Kostenstelle), angewiesen. Es wird das *Ergebnis* kontrolliert, nicht die Art und Weise, *wie* das Ergebnis erzielt wurde. Der Verzicht auf direkte Kontrollverfahren hat zwei Gründe: Die größere Produktionsferne der Vorgesetzten der Meister (Betriebsleiter o. ä.) reduziert die unmittelbare Transparenz der Arbeitssituation in der Produktion und schließt damit die Möglichkeit einer systematischen, direkten Kontrolle aus; sie wäre überdies auch unökonomisch. Zum anderen bezeichnet das Verhältnis zwischen dem Meister und seinem direkten Vorgesetzten in der Regel die Schnittstelle zwischen aufgabenkontinuierlicher und aufgabendiskontinuierlicher Statusorganisation: bis zum Meister ist sie aufgabenkontinuierlich, oberhalb des Meisters aufgabendiskontinuierlich. Nach *Offe* (1970: 28) wird es an diesem Punkt „für die Erreichung des Organisationszieles *funktional notwendig*, daß die untergeordneten Instanzen in ihrer spezifischen, von „oben“ aus nicht in jedem Augenblick voll durchsichtigen Arbeitssituation die verminderten *äußeren* Kontrollmöglichkeiten durch *innere* Kontrollen (d. h. durch persönliche Interpretation des Organisationszieles und seiner selbständigen Erfüllung) kompensieren. (. . .) Innerbetriebliche Anweisungen an untergeordnete Instanzen verändern ihre Form. (. . .) Sie beziehen sich nicht mehr auf einen in jeder einzelnen Phase von „oben“ aus verstehba-

ren, voraussehbaren und kontrollierbaren Handlungsablauf“. Dieser Sachverhalt bezeichnet die strukturelle Chance der Meister (s. o.), formale Machtverluste durch faktische Machtausübung zu kompensieren. Illegale Machtausübung¹² kann demnach den den Meistern übergeordneten Instanzen nur bekannt (und dann auch unterbunden) werden, wenn Arbeiter sich darüber beschweren.

Zu 2.

Um illegale Machtausübung des Meisters zurückweisen zu können, müßten die Arbeiter in jedem Einzelfall in der Lage sein, sie von legaler Machtausübung zu unterscheiden. In der Regel wissen die Arbeiter aber nicht, welcher hierarchischen Instanz welche Entscheidungsbefugnisse zugeordnet sind. Die bisweilen in den Betrieben aushängenden Organisationspläne geben ja nur Über- und Unterstellungsverhältnisse an, aus denen die Aufgabenbereiche der einzelnen Positionen nicht hervorgehen; Stellenbeschreibungen sind den Arbeitern meist nicht zugänglich. Deshalb ist es auch nicht schlüssig, wenn von einer Enthierarchisierung deshalb gesprochen wird, weil der Meister von einem Entscheidungsträger zu einem Übermittler von Entscheidungen wird. Für die Arbeiter ist es unerheblich, *wer* eine bestimmte Entscheidung getroffen hat; er bekommt *jede* Anweisung vom Meister, unabhängig davon, ob der Meister diese autonom getroffen hat oder lediglich übermittelt. Und infolgedessen bewirkt die „tendenzielle Ausschaltung des Meisters als Entscheidungsinstanz“ (*Schlottmann et al.* 1981: 126) auch keine Veränderung seiner „Rolle als Konfliktfigur“ (*Schlottmann et al.* 1981: 129): die Tatsache, daß der Arbeiter am Meister nicht „vorbeikommt“, ist alltäglich erfahrbar, formale Regelungen hingegen sind es nicht.

Aber dieses Nichtwissen der Arbeiter um die Legalität oder Illegalität der Anweisungen ist noch gar nicht das entscheidende Moment. Selbst wenn

¹² Es soll hier keineswegs den Meistern Machtstreben um seiner selbst willen unterstellt werden. Zu fragen ist, inwieweit betriebliche Planungsvorgaben ein solches Verhalten in bezug auf die *Aufgabenerfüllung* des Meisters erzwingen. Es ist auch durchaus möglich, daß illegale Machtausübung der Meister aus der Sicht der Unternehmensleitungen hinsichtlich der Sicherstellung eines termintreuen Produktionsablaufes funktional sein kann und deshalb in bestimmten Grenzen toleriert werden würde. Solche Fälle sollen hier aber nicht weiter diskutiert werden. In erster Linie interessiert hier die illegale Machtausübung, soweit sie sich auf betriebliche Innovationen bezieht.

die Arbeiter diese Unterscheidung zutreffend vornehmen könnten, wäre für den Meister die Gefahr einer Zurückweisung seiner (illegalen) Anordnung gering, und zwar aufgrund seines *erheblichen Sanktionspotentials*. Gerade die Bedeutung des Sanktionspotentials der Meister ist in der Literatur immer unterschätzt worden. Zündorff/Grunt (1980: 124) kommen in ihrer Untersuchung über Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen zu dem Ergebnis, daß „Macht und Autorität von Vorgesetzten nur im geringsten Maße auf ihrem Sanktionspotential (beruhen), auf ihren Chancen, ihre Untergebenen irgendwie zu bestrafen oder zu belohnen. Zum anderen sind disziplinarische Befugnisse im Zuge der Formalisierung und Bürokratisierung von Wirtschaftsunternehmen sowie der zunehmenden Bedeutung von Institutionen der innerbetrieblichen Belegschaftsvertretung in diesen Fragen dem autonomen Entscheidungsbereich des Vorgesetzten weitgehend entzogen worden“. Zündorff/Grunt führen weiter aus (1980: 124), daß „disziplinarische Maßnahmen einer gewissen kulturellen Mißbilligung unterworfen (sind); sie sind in der Hand von Vorgesetzten nicht nur relativ unwirksam, sondern auch mit dem Odium fragwürdiger autoritärer Wertvorstellungen behaftet“. Dies scheint mir eine fundamentale Fehleinschätzung zu sein, die vermutlich zu einem Gutteil der methodischen Schwäche des Erhebungsinstruments geschuldet sein dürfte¹³. Das Sanktionspotential der Meister gegenüber den Arbeitern besteht weniger in formalen Rechten

oder Disziplinierungsmitteln¹⁴, sondern mehr in solchen Mitteln, die schwer als Sanktion nachzuweisen sind, gleichwohl eine spürbare Belohnung oder Bestrafung darstellen. Die Mittel, die der Meister zur Verfügung hat, dürften zwar je nach Produktionsverfahren (Fließfertigung, Werkstattfertigung usw.) und Arbeitsorganisation variieren, aber eher graduell denn prinzipiell. Der Meister kann z. B. über Maßnahmen der Arbeitsverteilung den Lohn des Arbeiters („gute“ bzw. „schlechte“ Vorgabezeiten) beeinflussen und Qualifizierungschancen fördern bzw. restringieren (anspruchsvolle oder weniger anspruchsvolle Arbeiten). Die nach einigen Tarifverträgen (z. B. Metallindustrie) vorgesehene Leistungsbeurteilung gibt ihm ebenfalls Einfluß auf die Höhe der Lohnzulage sowie auf die Chance des Arbeiters, einen Arbeitsplatz in einer höheren Lohngruppe zu erreichen. Weitere Möglichkeiten sind die Einteilung zur Schicht oder die Gewährung einzelner Urlaubstage, deren Versagung für den Arbeiter unter Umständen eine erhebliche Härte bedeutet. Allen diesen Sanktionsmitteln ist gemeinsam, daß sie erhebliche Belohnungen oder Bestrafungen darstellen, die vom Arbeiter auch als solche erkannt werden, gegen die er gleichwohl keine Chance hat vorzugehen: der Meister kann stets vorgeben, diese Maßnahmen dienten allein der Aufrechterhaltung der reibungslosen Produktion und keineswegs einer persönlichen Bestrafung des Arbeiters¹⁵. Unter diesen Umständen ist es für die Arbeiter meist im eigenen

¹³ Zündorff/Grunt verwendeten Interviews mit Vorgesetzten und Untergebenen von Meistern und anderen unteren Führungskräften. Wie schon gezeigt wurde, verfügen die Vorgesetzten der Meister über kein effizientes Kontrollsystem, das ihnen einen näheren Aufschluß über die tatsächliche Bedeutung des Sanktionspotentials ermöglichte. Die Befragung der Arbeiter über ihren unmittelbaren Vorgesetzten ist „insofern problematisch, als mit einer besonderen Zurückhaltung infolge der direkten personellen Rückwirkungen gerechnet werden“ muß (Euler 1977: 89). Daß die Meister selbst ihr Sanktionspotential in Interviews nicht preisgeben werden, versteht sich von selbst. Dombois (1982: 196) weist darauf hin, daß faktisch wirksame informelle Normen, soweit sie den durch die Organisation gesetzten formalen Normen widersprechen, nicht zugegeben werden können. „Ihre Geltung wird daher von den Kontrahenten (also sowohl von den Arbeitern als auch den Meistern; H. B.) gegenüber Dritten eher bestritten.“ Dombois (1982: 204) illustriert dies an folgender Situation, die einer gewissen Komik nicht entbehrt: „Während einer Unterhaltung mit einem Meister über die Leistungsnormen, in

der dieser die Geltung von Pensumnormen bestritten hatte, kam ein Vorarbeiter in das Meisterbüro und fragte: „Meister, gibts heute Pensum?“.

¹⁴ Auch wenn die Meister nicht befugt sind zu Einstellungen, Entlassungen, Eingruppierungen, Erteilungen schriftlicher Verweise usw., so haben sie dennoch einen erheblichen Einfluß darauf behalten. Wenn sie z. B. bei ihren Vorgesetzten die Erteilung eines Verweises oder eine Entlassung beantragen, so dürfte dem häufig stattgegeben werden. Für den betroffenen Arbeiter kann es dann gleichgültig sein, ob der Meister dies autonom verfügt oder lediglich beantragt hat: die Konsequenzen sind für ihn in jedem Fall dieselben.

¹⁵ Eine ähnliche Beschreibung findet sich bei Edwards (1981: 14), der dies allerdings auf die Phase personaler Kontrolle bezieht. Holm (1968: 89) weist darauf hin, daß die Sanktionsmöglichkeiten der Meister zwar durch andere Abteilungen bzw. Institutionen beschnitten sind, daß die verbliebenen jedoch noch wirksam genug sind.

Interesse ratsam, illegale Machtausübung – wo sie als solche erkannt wird – widerstandslos hinzunehmen. Zwar verfügen die Arbeiter ihrerseits über Sanktionsmittel gegenüber dem Meister (z. B. „Dienst nach Vorschrift“, Leistungszurückhaltung, Verweigerung von Überstunden; Schlottmann (1976: 14) weist darauf hin, daß insbesondere Facharbeiter in der Lage seien, die Meister „leerlaufen“ und als Nichtskönner erscheinen zu lassen), die aber strukturell denen der Meister unterlegen sind.

Diese Ausführungen zeigen, daß es den Meistern *möglich* ist, Macht über den ihnen von der Organisation zugestandenen Rahmen hinaus auszuüben¹⁶. Ein empirischer Nachweis ist damit zwar noch nicht erbracht; es gibt neuerdings jedoch einige Hinweise, die die These der illegalen Machtausübung als Folge von Statusverlusten stützen:

- „Für die Betroffenen nicht ohne Folgen war die Tatsache, daß sich mit den Organisationsumstellungen auch die Stellung der unteren Vorgesetzten ändern konnte. Befürchtungen, ihren sozialen Status zu verlieren, veranlaßten untere Vor-

gesetzte, sich eher passiv oder bremsend zu verhalten“ (Pöhler/Peter 1982: 108).

- „Ganz unabhängig von der beruflichen und persönlichen Flexibilität, die dem Prozeß betrieblichen Wandels vorausgesetzt ist, oder durch ihn entsteht, werden Führungskräfte, sofern ihre Befugnisse und Machtpositionen eingeschränkt werden sollen, sich solchen Entwicklungen eher entgegenstellen“ (Fischer/Heise 1982: 23).
- Daß dieses bremsende bzw. Widerstandsverhalten der Meister auch bei technisch-organisatorischen Innovationen zu beobachten ist, zeigen Manske et al. (1982: 19): „Als Arbeitsfolge zeichnet sich für die *Fertigungsmeister* mit dem neuen System ein gravierender Wandel ihrer Tätigkeit ab. Waren sie vorher zum großen Teil mit der Termineinhaltung der Aufträge beschäftigt, so verschiebt sich ihr Aufgabenschwerpunkt nun hin zu Fragen der Fertigungsqualität und der Personalführung. Die damit einhergehende Einschränkung ihrer Kompetenz war, wie verschiedentlich berichtet wird, der Anlaß für Widerstand der Meister gegen die Einführung von rechner-gestützter Fertigungssteuerung und für z. T. manifeste Konflikte mit den Trägern des ‚neuen Systems‘“.

¹⁶ Es sei hier nur am Rande darauf verwiesen, daß die illegale Machtausübung der Meister nicht als simple Abweichung von formalen Regelungen anzusehen und damit umstandslos dem Bereich informaler Organisation zuzuordnen ist. Folgt man der *Luhmannschen* Kritik am Konzept von formaler und informaler Organisation (1964: 29ff) und legt stattdessen sein alternativ vorgeschlagenes Konzept der Mitgliedschaftsrolle zugrunde, so wird noch deutlicher, daß die illegale Machtausübung der Meister gerade gegen die *konstitutiven* Bestandteile ihrer Mitgliedschaftsrolle verstößt: eine der zentralen Aufgaben der Meister ist die Umsetzung und Durchsetzung der Planungen des höheren Managements in der Produktion. (In letzter Konsequenz bedeutet dies, daß von den Meistern erwartet wird, *ihren eigenen Funktionswandel zu betreiben*. Diesen Hinweis verdanke ich C. Gebbert.) Nach dem *Luhmannschen* Konzept müßte dies den Ausschluß aus der Organisation – sprich: Entlassung – nach sich ziehen. Daß dies aber selten zu geschehen scheint (ein Ausnahmefall wird bei Manske/Wobbe-Ohlenburg 1982: 25 berichtet), läßt nur die Interpretation zu, daß entweder die Meister als nur schwer ersetzbar gelten oder daß die Vorgänge vom Management anders beurteilt werden. (Es wäre immerhin denkbar, daß die bei Einführung von Innovationen häufig zitierten „Reibungsverluste“ bzw. „Kinderkrankheiten“ zu einem Teil – unwissentlich – Euphemismen für die Auswirkungen illegaler Machtausübung der Meister sein könnten.)

Als ein weiteres mögliches Indiz für die skizzierten Zusammenhänge könnte das Verhältnis der Meister zu erweiterten Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeiter herangezogen werden. Dies scheint deshalb – bei aller gebotenen Vorsicht der Interpretation – ein brauchbares Indiz zu sein, weil erweiterte Mitbestimmungsmöglichkeiten der Arbeiter eine Veränderung der Einflußverteilung voraussetzt, die Anordnungsbefugnisse der Meister weiter einengt und zu wachsender Selbständigkeit der Arbeiter führen dürfte.

Kind et al. kommen zu dem Ergebnis, daß die Meister ein relativ starkes Interesse an erweiterter Mitbestimmung für ihre eigene Position äußern, ein erheblich geringeres jedoch an erweiterter Mitbestimmung der Arbeiter. „Für ihre eigene Position behaupten die Meister ein starkes Interesse an der Erweiterung ihrer Mitbestimmung (46%) – insgesamt gesehen ist dies sogar für 72% der Meister wichtig – jedoch sind andererseits 28% der Meister an Mitbestimmungsmöglichkeiten relativ desinteressiert. Diese Meister dürften auch einen eher „autoritären“, auf Führungsmacht beruhenden Führungsstil entwickeln als einen kooperativen“ (1980: 78). Die Autoren führen weiter unten aus: „Im Unterschied zu eigenen Mitbestimmungs-

möglichkeiten streuen hier die Antworten bei der Mitbestimmung für die Arbeiter stärker (. . .). Nur 12% der Meister haben ein starkes Interesse an der Erweiterung der Mitbestimmung für Arbeiter, aber genauso groß ist der Anteil der Meister, die dem ablehnend gegenüberstehen. Wo Meister sich also für die Mitbestimmung der Arbeiter nicht besonders einsetzen würden, liegt die Vermutung nahe, daß diese Meister durch erweiterte Arbeitermitbestimmung ihre eigene Position schwächer beurteilen und daher Widerstände zu entwickeln bereit sind“ (Kind et al. 1980: 81).

Zu ähnlichen Ergebnissen gelangt eine österreichische Studie von 1977. Die Fragestellung differenzierte dabei sowohl verschiedene Gegenstände als auch graduelle Formen der Mitbestimmung (z. B. mitreden; selbst entscheiden usw.). Arminger et al. (1977: 27) stellen fest, daß ein Anteil von 50% und darüber mehr Mitwirkung wünschen und sich dafür für befähigt halten. Besonders ausgeprägt sei der Wunsch nach Mitbestimmung hinsichtlich der Arbeits- und Leistungsbewertung sowie der Personalplanung. Überraschend hoch ist jedoch der Anteil in der Rubrik „keine Angabe“: dies reicht, je nach Mitbestimmungsgegenstand, von minimal 15,3 bis 30,7%. Die Interpretation von Arminger et al. (1977: 27), daß diese Befragten möglicherweise derjenigen Gruppe zuzurechnen seien, die keine Veränderung wünscht, scheint dabei nicht ganz tragfähig zu sein, da die Rubrik „keine Veränderungen erwünscht“ gesondert ausgewiesen und durchschnittlich auch mit über 20% besetzt ist. Bei der Frage nach erweiterter Mitbestimmung für die Arbeiter ist der Anteil von „keinen Angaben“ deutlich geringer, dafür weist die Dimension „keine Veränderungen erwünscht“ einen erheblich höheren Prozentsatz (je nach Gegenstand der Mitbestimmung bis zu 43,2%) auf (1977: 29).

Eine zwischen größerer Akzeptanz von Entscheidungen und möglichem Kontrollverlust abwägende Stellungnahme gibt einer der von uns befragten Meister:

„A: Ich halte es grundsätzlich für richtig, daß jeder seine Ideen mit einbringt. Und jeder seine Vorstellungen begründet und sagt, wie wäre dies, wie wäre das. Also eine echte Mitarbeit. Aber ich erwarte auch von jedem so viel Einsicht, daß, wenn jetzt sein Vorschlag nicht so, wie er es sich im Moment vorstellt, zur Durchführung kommt, daß er dann trotzdem bereit ist, Kompromisse zu machen, die man, einen anderen Vorschlag anzuerkennen, wenn man mehrere vergleicht und man kommt zu der Meinung, das ist das Beste, dann muß, dann müssen von fünf Meinungen mindestens vier sagen oder bereit sein zu sagen, gut, der ist doch noch etwas besser als meiner, und

trotzdem mitwirken, wenn er auch nicht verwirklicht wurde. (. . .). – F: Aber meinen Sie, im Grundsatz könnte man das mit Ihren Aufgaben als Meister vereinbaren, daß das nicht irgendwie für Ihre Arbeit abträglich ist, Erschwernisse bringt oder Sie hinterher in einer Situation sind, wo Sie dann nicht mehr recht Ihre Aufgaben erfüllen können? – A: Nein, wenn Mitbestimmung darin besteht, daß das Behandeln der Probleme auf Vorschläge und auf Mitarbeit an Vorschlägen, an 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.“ (II/11: 10f)

Die überwiegend skeptische Einstellung der Meister zu erweiterter Mitbestimmung der Arbeiter deutet darauf hin, daß dadurch ein Machtverlust befürchtet wird. Dies läßt sich noch stützen dadurch, daß den Meistern, wie das letzte Zitat zeigt, die Vorteile der Mitbestimmung für ihre eigene Position durchaus klar sind. Wenn demnach in den individuellen Kosten-Nutzen-Kalkülen der Meister eine insgesamt distanzierte Haltung zur Mitbestimmung der Arbeiter überwiegt, so scheinen in den Augen der Meister die Kosten der Mitbestimmung doch beträchtlich zu sein.

4. Zur Problematik des Machtbegriffs

Die Verwendung des Machtbegriffs bringt erhebliche Schwierigkeiten mit sich, sowohl begrifflich-analytische als auch empirisch-operationale. Nach Bierstedt (1974: 380) gibt es in der Soziologie wenig Problemstellungen, die in ihrer Komplexität mit dem Problem sozialer Macht vergleichbar sind. Machtverhältnisse werden als Austauschprozesse (z. B. Parsons 1964), oder als „pathologischer Zustand eines sozialen Systems“ (Hennen/Prigge 1977: 119) angesehen. Luhmann (1975: 3) definiert Macht als „symbolisch generalisiertes Medium der Kommunikation“, Weber (1964: 38) als die „Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“. In der Weberschen Terminologie wäre der hier verwendete Begriff „illegale Machtausübung“ folglich sinnlos; die Frage nach Legalität oder Illegalität stellt sich gar nicht erst, da weder die eingesetzten Machtressourcen von Belang sind noch die Frage, ob einer Person die Chance, den eigenen Willen durchzusetzen, zugebilligt wird oder nicht. Der hier zur Diskussion gestellte Sachverhalt läßt sich allerdings auch nicht mit dem Herrschafts- oder

Autoritätsbegriff fassen, da sich der Herrschaftsbegriff, z. B. bei Weber, auf Befehle *bestimmten* Inhalts (1964: 38; Hervorhebung von mir, H. B.) bezieht, die Inhalte der illegalen Machtausübung hingegen zunächst *unbestimmt* sind (vgl. auch Holm 1974: 410). Der Autoritätsbegriff wird meist als deckungsgleich mit den formal zugestandenen Kompetenzen definiert (z. B. Bierstedt 1974: 385) und ist damit ebenfalls nicht anwendbar.

Die methodologischen Probleme des Machtkonzepts werden darin gesehen, daß Macht „auf einer oder mehreren Grundlagen beruhen und (...) sich auf einen oder mehrere Bereiche erstrecken (kann)“, wie Schneider (1978: 15) konstatiert, und es sich um eine erschlossene und nicht um eine beobachtbare Größe handelt (Schneider 1978: 5; so ähnlich argumentiert Holm 1974: 408). Gegen das Argument, daß Macht nur post hoc beurteilt werden kann, eine solche Analyse demzufolge keinen Voraussagewert hat, wendet Etzioni (1975: 334) ein: „Um diese Schwierigkeit zu vermeiden, wollen wir „Macht“ nicht für ihre einzelne Ausübung an einem einzelnen Gegenstand zu einem bestimmten Zeitpunkt verwenden, sondern damit eher die generalisierte Fähigkeit eines Aktors bezeichnen, in seinen Beziehungen mit anderen Widerstand gegen den Handlungskurs zu reduzieren, den er in einem gegebenen Feld (...) für eine Reihe von Problemen in einem Zeitabschnitt bevorzugt. Diese Fähigkeit kann mit einem bestimmten Grad an Wahrscheinlichkeit antizipiert werden. Auch bevor ein Fall von Machtausübung stattgefunden hat, können wir probabilistische Aussagen über das zu erwartende Ergebnis machen. Diese Aussagen basieren auf unseren Schätzungen über die relativen Ressourcen und den Gebrauch, den Akteure in einem gegebenen Feld von ihnen machen; dies kann schon untersucht werden, bevor Macht angewandt wird.“

Trotz aller damit verbundenen Schwierigkeiten wird hier der Machtbegriff verwendet – ein anderes, geeigneter erscheinendes Konzept existiert bisher nicht –, zumal die „Akteure (...) in der Regel schon ihre grundsätzliche ethische Entscheidung getroffen (haben) – sie wenden Macht an; und auch, wenn sich alle Sozialwissenschaftler auf eine Theorie ohne Machtkonzept festlegen, würde dies nichts an dieser grundsätzlichen Disposition gesellschaftlicher Akteure ändern“ (Etzioni 1975: 370). Unberührt davon bleibt jedoch die Notwendigkeit, den Machtbegriff präziser zu bestimmen und zu operationalisieren.

5. Forschungsfragestellungen

Der hier vermutete Zusammenhang von betrieblichen Innovationen und damit einhergehenden Statusverlusten der Meister, die zu kompensatorischen Gegenstrategien in Form illegaler Machtausübung und in deren Folge zur Behinderung von Innovationen führen, bedarf einer systematischen empirischen Überprüfung. Die Fragestellungen müßten dabei breiter angelegt werden, etwa in Richtung auf „Reaktionsformen der Industriemeister auf betriebliche Innovationen“. Es wäre zu untersuchen, ob diese Reaktionsformen je nach Art der Innovation – technischer, organisatorischer oder sozialtechnologischer (die durch zunehmende Einführung von Führungsgrundsätzen, Qualitätszirkeln und Konzepten der Organisationsentwicklung aktuell an Bedeutung gewinnen) – variieren. Ferner wäre die Abhängigkeit der Reaktionsformen von

- der technisch-sozialen Struktur des Betriebes (z. B. Mechanisierungsniveau, Zentralisierungsgrad, Betriebsgröße, Belegschaftsstruktur und -qualifikation usw.),
- der Innovationshäufigkeit der Betriebe,
- der Ausgestaltung innerbetrieblicher Kontrollsysteme,
- unternehmensinterner oder -externer Initiative der Innovation („normaler“ betrieblicher Wandel vs. „exzeptionellem“ Wandel durch Beteiligung externer Institutionen wie z. B. Unternehmensberatungsfirmen, Wissenschaftlergruppen usw.),
- individuellen Variablen der Industriemeister

zu untersuchen. Erhebliche Relevanz kommt der Frage zu, welche Rolle die Meister hinsichtlich Erfolg bzw. Mißerfolg einer Innovationsmaßnahme zu spielen in der Lage sind und wovon die Reichweite ihres Einflusses darauf abhängt.

Die Beantwortung dieser Fragestellungen erbrächte nicht nur wesentliche Aufschlüsse über eine schon zahlenmäßig nicht irrelevante Berufsgruppe¹⁷, sie lieferte auch – wegen der vermuteten Wirkung der Verhaltensformen der Meister über ihren engeren Tätigkeitsbereich hinaus – wichtige Rahmendaten für industriesoziologische Untersuchungen mit anderen Zielrichtungen.

¹⁷ Neuere Zahlen über Industrie- und Handwerksmeister, ihre Verteilung auf Branchen usw. finden sich bei Bau 1982.

Literatur

- Altmann, N./Binkelmann, P./Düll, K./Stück, H., 1982: Grenzen neuer Arbeitsformen. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Amsler, W., 1969: Die Auswirkungen von Maßnahmen der Zentralisierung und Spezialisierung auf die Stellung des Meisters. Winterthur: Schellenberg.
- Arminger, G./Blumberger, W./Jessering, A., 1977: Generelle Vorerhebung zur Seminarreihe Führungstraining für Meister der Chemie Linz AG, Ms. Linz.
- Bahn Müller, R./Bargmann, H./Braunwald, H./Brockhoff, B./Girschner, W./Girschner-Woldt, I., 1982a: Entwicklung eines Informations- und Entscheidungsmodelles zur Förderung der Steuerungspotentiale von Industriearbeitern. 2. Zwischenbericht. Tübingen.
- Bahn Müller, R./Bargmann, H./Braunwald, H./Brockhoff, B./Girschner, W./Girschner-Woldt, I., 1982b: Beteiligung von Industriearbeitern an betrieblichen Steuerungsprozessen. Die Mitbestimmung 6: 209–212.
- Bahrdt, H. P., 1958: Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten. Stuttgart: Enke.
- Balma, M. J./Maloney, J. C./Lawsh, C. H., 1960: The Role of the Foreman in Modern Industry. Advanced Management 25: 16–20.
- Bau, H., 1982: Berufliche Qualifikation und Erwerbstätigkeit von Meistern. Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 50. Berlin.
- Berkowitz, M., 1952: Education of Foremen Can Be Dangerous. Personnel 1952 (March): 425–429.
- Bierstedt, R., 1974: Eine Analyse sozialer Macht. S. 380–392 in: Mühlfeld, C./Schmid, M. (Hrsg.), Soziologische Theorie. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Black, J. M., 1954: Seniority and the Downgraded Foreman. Personnel 1954 (Nov.): 230–242.
- Bober, H./Mohns, E./Scholz, D./Weyrich, K. D., 1982: Weiterbildung zum Industriemeister. Berichte zur beruflichen Bildung. Heft 45. Berlin.
- Dahrendorf, R., 1959: Sozialstruktur des Betriebes. Wiesbaden.
- Dalton, M., 1959: Men Who Manage. New York/London: Wiley.
- Dithmar, R., 1973: Industrieliteratur. München: dtv.
- Dombois, R., 1982: Die betriebliche Normenstruktur. Fallanalysen zur arbeitsrechtlichen und sozialwissenschaftlichen Bedeutung informeller Normen im Industriebetrieb. S. 173–204 in: Dohse, K./Jürgens, U./Russig, H. (Hrsg.), Statussicherung im Industriebetrieb. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Durant, C./Touraine, A., 1979: Die kompensatorische Rolle der Werkmeister. S. 119–157 in: Zündorf, L. (Hrsg.), Industrie- und Betriebssoziologie. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Edwards, R., 1981: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt und New York: Campus.
- Etzioni, A., 1975: Die aktive Gesellschaft. Eine Theorie gesellschaftlicher und sozialer Prozesse. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Euler, H. P., 1977: Das Konfliktpotential industrieller Arbeitsstrukturen. Analyse der technischen und sozialen Ursachen. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fischer, J./Heise, H., 1982: Neue Arbeitsstrukturen und der Wandel von Führungsfunktionen. Ms. Dortmund.
- Foa, U., 1955: The Foreman-Worker Interaction: A Research Design. Sociometry 1955 (Aug.): 226–244.
- Fricke, E./Fricke, W./Schönwälder, M./Stiegler, B., 1981: Qualifikation und Beteiligung. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Gerwig, E., 1960: Die soziologische Struktur des Industriebetriebes. Stuttgart.
- Ghiselli, E. E./Lodahl, T. M., 1958: The Evaluation of Foremen's Performance in Relation to the Internal Characteristics of Their Work Groups. Personnel Psychology 1958 (Spring): 179–187.
- Goosens, F., 1958: Das Meisterbuch. München.
- Harris, P., 1965: Affirmation of the Foreman's Role. Business Topics 13: 42–50.
- Hennen, M./Prigge, W. U., 1977: Autorität und Herrschaft. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Herding, R., 1970: Die Beschwerdeprozedur in den USA – Vehikel betrieblichen Widerstands und Disziplinierungsmittel der Gewerkschaftsbürokratie. Kritische Justiz 1970: 162–174.
- Holm, K., 1970: Der Intra-Rollenkonflikt des Werkmeisters. S. 78–89 in: Claessens, D., Rolle und Macht. München: Juventa.
- Holm, K., 1974: Zum Begriff der Macht. S. 392–412 in: Mühlfeld, C./Schmid, M. (Hrsg.), Soziologische Theorie. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Hoppmann, K./Stötzel, B., 1981: Demokratie am Arbeitsplatz. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Irle, M., 1971: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Frankfurt/Main: Akademische Verlagsgesellschaft.
- Kind, V./Schlottmann, U./Wilfer, R. F., 1980: Interaktionsmuster unterer Führungskräfte und Arbeitsgruppen im Industriebetrieb. Unveröffentlichter Zwischenbericht. Nürnberg.
- Kubicek, H./Berger, P., 1983: Regelungen und Rahmenbedingungen der Beteiligung im Bereich der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen. S. 23–85 in: P. Mambrey/R. Oppermann (Hrsg.), Beteiligung von Betroffenen bei der Entwicklung von Informationssystemen. Frankfurt und New York: Campus.
- Landwehrmann, F., 1970: Industrielle Führung unter fortschreitender Automatisierung. Tübingen: Mohr.
- Leiter, R. D., 1948: The Foreman in Industrial Relations. New York: Columbia University Press.
- Lepsius, M. R., 1954: Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb. München: Pflaum.
- Lepsius, M. R., 1960: Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb. München: Hanser.
- Luhmann, N., 1964: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, N., 1975: Macht. Stuttgart: Enke.
- Manske, F./Mickler, O./Wobbe-Ohlenburg, W., 1981: Zum Einsatz rechnergestützter Systeme der Fertigungssteuerung. Ihre Auswirkungen auf die Betriebs-

- struktur und die Situation der Beschäftigten. SOFI-Mitteilungen 5: 15–21.
- Manske, F./Wobbe-Ohlenburg, W., 1982: Problemfelder EDV-gestützter Fertigungssteuerungen. Ms. Göttingen.
- Mazurek, W., 1981: Der Meister – wird eine Berufsgruppe überflüssig? S. 38–49 in: IG Metall, Verwaltungsstelle Nürnberg (Hrsg.), Angestellte ohne Zukunft? Nürnberg.
- McCaully, H. J., 1948: Management Controls for Foremen and Supervisors. New York: Funk & Waghalls.
- McGregor, D., 1946: The Foreman's Responsibility in the Industrial Organization: A Case Study. Personnel 1946 (March): 3–11.
- Nolte, L., 1892: Rechte und Pflichten der Werkmeister, Betriebsbeamten usw., auf Grund der Novelle vom 1. Juni 1891 zur Deutschen Gewerbeordnung vom 1. Juli 1883. Pforzheim: Binder.
- Nothrup, H. R., 1943: Unionization of Foremen. Harvard Business Review 1943 (Summer): 496–504.
- Oetker, A., 1980: Einführung neuer Produkte und Verfahren. Workshop auf den Kongreß „Menschen machen Wirtschaft“ der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP). Düsseldorf.
- Offe, C., 1970: Leistungsprinzip und industrielle Arbeit. Mechanismen der Statusverteilung in Arbeitsorganisationen der industriellen „Leistungsgesellschaft“. Frankfurt/Main: EVA.
- Parsons, T., 1964: The Social System. Glencoe.
- Patten, T. H., 1968: The Foreman: Forgotten Man of Management. New York: American Management Association.
- Pöhler, W./Peter, G., 1982: Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Köln: Bund.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), 1982: Neue Technologien in der Textverarbeitung. Bd. 1. Ms. Eschborn.
- Roethlisberger, F. J., 1945: The Foreman: Master and Victim of Double Talk. Harvard Business Review 23: 283–298.
- Rohmert, W./Weg, F., 1976: Organisation teilautonomer Gruppenarbeit. 2. Bände. München und Wien.
- Schlottmann, U., 1976: Meister in der Industrie. S. 13–15 in: Wirtschaft und Wissen, Heft 4. Köln.
- Schlottmann, U., 1977: Interaktionsmuster von unteren Führungskräften und Arbeitsgruppen in Industriebetrieben. Unveröffentlichter Antrag für ein Forschungsprojekt. Nürnberg.
- Schlottmann, U./Blien/Kind, V., 1981: Typologie von Anforderungen an Meister in der Industrie. Unveröffentlichter Zwischenbericht. Nürnberg.
- Schneider, H. D., 1978: Sozialpsychologie der Machtbeziehungen. Stuttgart: Enke.
- Studienkreis für betriebliche Personal- und Sozialpolitik e. V. „Der Neue Betrieb“, 1964: Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion. Düsseldorf: Hoppenstedt.
- Studienkreis für sozialwirtschaftliche Betriebsformen e. V. „Der Neue Betrieb“, 1961: Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik. Düsseldorf: Hoppenstedt.
- Sufrin, S. C./Gaynes, G. G., 1948: Foremen and their Labor Relations Authority. Personnel 1948 (Nov.): 199–203.
- Surface, J. R., 1954: Resistance to Training: Foreman Training Program. Harvard Business Review 1954 (March/April): 73–78.
- Taylor, F. W., 1914: Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten. Berlin.
- Trautwein-Kalms, G./Gerlach, G., 1980: Gewerkschaften und Humanisierung der Arbeit. Frankfurt/Main und New York: Campus.
- Turner, A. N., 1955: Interaction and Sentiment in the Foreman-Worker Relationship. Human Organization 1955 (Spring): 10–16.
- Turner, W. W., 1960: Dimensions of Foreman Performance: A Factor Analysis of Criterion Measures. Journal of Applied Psychology 44: 216–233.
- Weber, M., 1964: Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin.
- Weil, R., 1980: Reserven wecken durch Arbeitsstrukturierung. Referat auf dem Kongreß „Menschen machen Wirtschaft“ der Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e. V. (AGP). Düsseldorf.
- Weltz, F., 1964: Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern. Stuttgart: Enke.
- Westerlund, G./Strömberg, L., 1965: Measurement and Appraisal of the Performance of Foremen. British Journal of Industrial Relations 3: 345–362.
- Whyte, W. F./Gardner, B. B., 1945: The Position and Problems of the Foreman. Applied Anthropology 1945 (Spring): 17–28.
- Wiedemann, H., 1974: Die Situation des Meisters im rationalisierten Betrieb. S. 143–156 in: Fürstenberg, F. (Hrsg.), Industriosozologie II. Darmstadt und Neuwied: Luchterhand.
- Woldt, R., 1911: Das großindustrielle Beamtentum. Stuttgart: Dietz.
- Zündorf, L./Grunt, M., 1980: Hierarchie in Wirtschaftsunternehmen. Frankfurt/Main und New York: Campus.