

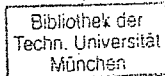
Knut Tullius

Vertrackte Kontrakte

Formwandel des betrieblichen
Steuerungsregimes und
die neue Rolle des Meisters

edition
sigma





2005 A 1393

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89404-521-3

© Copyright 2004 by edition sigma, Berlin.

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Printed in Germany

Inhalt

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	8
Dank	9
1. Einleitung	11
2. Betriebliche Restrukturierung im Zeichen des Marktes: Ausgangspunkt und Problemstellung der Arbeit	25
2.1 Kapitalmarktorientierung und Unternehmensrestrukturierung: „Shareholder Value“ als neuer „one best way“ der Unternehmenssteuerung	27
2.2 Das kapitalmarktorientierte Unternehmen zwischen Hierarchie und Markt: Vom bürokratischen Groß- zum Netzwerkunternehmen	34
2.3 Betriebliche Steuerung in den 1990er Jahren: Das Leitbild des dezentralisierten, vermarktlichten Unternehmens	39
2.3.1 Dezentralisierung von Unternehmens-, Betriebs- und Arbeitsorganisation	39
2.3.2 Von der Hierarchie zum Markt?	43
3. Interne Kontraktualisierung als neuer Modus betrieblicher Steuerung und Kontrolle	49
3.1 Formwandel betrieblicher Steuerung und Kontrolle durch interne Kontraktualisierung	52
3.2 Das Transformationsproblem als Resultat der Unbestimmtheit des Arbeitsvertrags	54
3.3 Krise des Leistungslohns und neue betriebliche Leistungspolitik	58
3.4 Zielvereinbarungen: Quasi-Marktkontrakte als neue Form der Leistungssteuerung und Unsicherheitsbewältigung im Betrieb	65
4. Rolle und Funktion des Meisters im industriellen Großbetrieb	71
4.1 Vom „internal contractor“ zum „Bearbeiter von Kontingenz“ – Wandel der Meisterfunktion im industriellen Großbetrieb	71

4.2	Zur Aktualität der Meisterfrage: Zentrale Ergebnisse der jüngeren ‚Meisterdebatte‘	75
4.2.1	Die Tübinger ‚Dezentralisierungs- und Führungskräftestudie‘	77
4.2.2	Die Göttinger ‚Meister-Studie‘	80
4.2.3	Ziel der vorliegenden Studie	82
5.	Von der Fabrik zur „Business Unit“: Ökonomische Dezentralisierung und interne Kontraktualisierung in der <i>AutoAG</i> .	85
5.1	Ökonomische Dezentralisierung der <i>AutoAG</i> in den 1990er Jahren	85
5.2	Fall <i>Motor</i> : Organisatorische Dezentralisierung und Vermarktlichung in der ‚Fabrik der Zukunft‘	89
5.2.1	Betriebsorganisatorische Dezentralisierung bei <i>Motor</i>	91
5.2.2	Ansatzpunkte und Grenzen der Vermarktlichung durch ‚interne Märkte‘ .	97
5.3	Fall <i>Achse</i> : Vom krisengeschüttelten „Brownfield Plant“ zur profitablen „Business Unit“? - Ökonomische Dezentralisierung unter Krisenbedingungen	101
5.3.1	Ökonomische Dezentralisierung als unabgeschlossenes Projekt zwischen „Cost Cutting“ und ambitionierter Center-Struktur	103
5.4	‚ <i>AutoAG</i> -Produktionssystem‘ – Gruppenarbeit – Reorganisation der betrieblichen Führung	106
5.4.1	‚APS‘ - ein Produktionssystem flexibler Standardisierung	107
5.4.2	Gruppenarbeit als arbeitsorganisatorischer Kern des neuen Steuerungsregimes	112
5.4.3	Reorganisation der betrieblichen Führung und die Funktion des Meisters bei Gruppenarbeit	115
6.	Rolle und Funktion des Meisters bei interner Kontraktualisierung	131
6.1	Der Meister als „partnerschaftlicher Unternehmer“: Das neue Meisterleitbild bei <i>Motor</i> und <i>Achse</i>	132
6.1.1	„Ich sehe mich schon als Unternehmer ...“ – Positive Konzeptbewertung durch die Meister	136
6.1.2	Tätigkeitsschwerpunkte und Anforderungen des neuen Meister-Profiles ..	140

6.2	Interne Kontraktualisierung durch Zielvereinbarungen auf der operativen Ebene	159
6.2.1	Zielvereinbarungen zwischen Meistern und mittlerem Management	162
6.2.2	„Neue Leistungs- und Entlohnungsbedingungen“: Von der Leistungsvorgabe zur Kontraktualisierung von Leistungszielen	174
6.2.3	Die Kontraktualisierung von Leistungszielen aus Sicht der Beschäftigten – Ergebnisse der schriftlichen Befragung	188
6.2.4	Exkurs: Rollenwandel von Betriebsrat und Arbeitswirtschaft	191
6.3	Der Industriemeister als „petty capitalist“: Widersprüchliche Anforderungen – neues Rollenverständnis	194
7.	Vertrackte Kontrakte: Interne Kontraktualisierung und Meisterfunktion	205
	Anhang	211
	Anhang 1: Aufbauorganisation <i>Motor</i>	211
	Anhang 2: Aufbauorganisation <i>Achse</i>	212
	Anhang 3: Produktionsprozesse, Arbeitsorganisation und Beschäftigtenqualifikationen bei <i>Motor</i> und <i>Achse</i>	213
	Literatur	219

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1.1:	Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Industriemeister im Verarbeitenden Gewerbe Westdeutschlands	12
Tabelle 5.1:	Inhaltliche Prioritäten der Meistertätigkeit	126
Tabelle 5.2:	Zeitliche Prioritäten in der Meistertätigkeit	129
Tabelle 6.1:	Bewertung des neuen Meisterkonzepts	136
Tabelle 6.2:	„Idealbild“ des Meisters	138
Tabelle 6.3:	Inhaltliche Prioritäten der Meistertätigkeit; ausgewählte Aspekte	140
Tabelle 6.4:	Anforderungsveränderungen durch das neue Meisterkonzept; ‚unternehmerisch‘-kaufmännische Aspekte	141
Tabelle 6.5:	Anforderungsveränderungen durch das neue Meisterkonzept; fachliche, kognitive, kommunikative Aspekte	143
Tabelle 6.6:	Gestiegener Leistungsdruck.....	145
Tabelle 6.7:	Folgen von Zielvereinbarungen für die Arbeitssituation der Produktionsmeister	171
Tabelle 6.8:	Erhöhter Leistungsdruck durch Zielvereinbarungen	172
Tabelle 6.9:	Bewertung ausgewählter Aspekte der „NLEB“ durch die Beschäftigten	189
Tabelle 6.10:	Auswirkungen von „NLEB“ auf ausgewählte Aspekte der Arbeitssituation	190
Tabelle 6.11:	Inhaltliche Prioritäten der Meistertätigkeit; ausgewählte Aspekte	196
Tabelle 6.12:	Wirkung von Leistungsvereinbarungen auf die Beschäftigten – Die Sicht der Meister	199
Abbildung 5.1:	Die zehn „Handlungsprinzipien“ und „Werkzeuge und Methoden“ des ‚AutoAG-Produktionssystems‘ (APS)	109
Abbildung 6.1:	Operative interne Kontraktualisierung bei Achse und Motor	160
Abbildung 6.2:	Beispiel einer Zielvereinbarung zwischen Meister-Kostenstelle und Abteilungsleitung	163
Abbildung 6.3:	Traditionelles Verfahren der Leistungsermittlung.....	178
Abbildung 6.4:	Neues Verfahren der Leistungsermittlung im Rahmen von „NLEB“	179
Abbildung 6.5:	Interne Kontraktualisierung auf dem „shop floor“: Vereinbarung von Leistungszielen zwischen Meistern und Arbeitsgruppen	179
Abbildung 6.6:	Bewertungskriterien des Bonus-Entgeltsystems bei Achse	187

Dank

Das vorliegende Buch ist das Ergebnis eines Dissertationsvorhabens, das im Rahmen eines empirischen Forschungsprogramms zum Wandel betrieblicher Arbeitspolitik am „Soziologischen Forschungsinstitut an der Universität Göttingen“ (SOFI) durchgeführt wurde. Meinen Kolleginnen und Kollegen am SOFI und im Forschungsteam – hier vor allem Martin Kuhlmann – danke ich für die Möglichkeit von ihnen zu lernen, und für hilfreiche und anregende Diskussionen auch nach dem Projektabschluss. Meinem Doktorvater Michael Schumann gebührt mein besonderer Dank für seine Anregungen, seine erfahrungsgesättigte Kritik, und seine anhaltende Unterstützung bei der Verwirklichung der Dissertation.

Ohne die ausdauernde Diskussionsbereitschaft von Klaus Peter Wittemann und seine Fähigkeit, durch „impertinentes“ Fragen, Schwachstellen und Lücken in der Argumentation aufzuzeigen, wäre die Arbeit in einer entscheidenden Phase nicht vorangekommen. Detlef Gerst, Martin Kuhlmann und Hans Joachim Sperling haben dankenswerterweise große Teile des Manuskripts gelesen und dafür gesorgt, dass einige Unklarheiten beseitigt werden konnten. Alle weiter bestehenden Unzulänglichkeiten des Textes liegen selbstverständlich in der vollen Verantwortung des Autors.

Peter Steines besorgte mit bewundernswerter Gründlichkeit die Korrektur des Manuskripts, Uwe Hofschroer das Erstellen der Druckvorlage. Beiden danke ich für ihre professionelle Hilfe.

Ein privater Dank geht schließlich an meine Frau Monja, die mich auf der einen oder anderen Durststrecke der Arbeit angespornt und tatkräftig unterstützt hat, und an Christa Ehlers und Britta Bartels, die so manches Mal bei der Betreuung unserer Kinder für mich in die Bresche gesprungen sind.

Göttingen, im Juli 2004

Knut Tullius