

Christian Schmidt

**Der Funktionswandel von First-Line
Managern - eine Bestandsaufnahme der
aktuellen Debatte**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



ALBERT-LUDWIGS-UNIVERSITÄT FREIBURG IM BREISGAU
Prüfungsausschuss für Diplom-Volkswirte

**Der Funktionswandel von First-Line Managern – eine Bestandsaufnahme der aktuellen
Debatte**

Diplomarbeit

Verfasser:

Christian Schmidt

Bearbeitungsfrist:

Beginn: 5.6.2008

Abgabe: 5.9.2008

Mein Dank gilt Prof. Dr. Bernd Schauenberg für die herzliche Betreuung dieser Diplomarbeit und für lehrreiche Kaffeepausen. Vielen Dank auch der Firma Sick und den beiden Interviewpartnern, die mir einen Einblick in die betriebliche Praxis eines FLM gewährt haben. Ein herzliches Dankeschön geht auch an Herrn Wolfgang Varges sowie Herrn Dirk Schäfer vom Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e.V. für die Unterstützung bei der Analyse der Fortbildungskurse. Danke an Frau Petra Westpfahl vom BIBB für hilfreiche Kommentare zur Meisterausbildung und, last but not least, herzlichen Dank allen anderen, die durch ihre Hilfe zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen haben.

Inhalt

ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	II
1. EINLEITUNG	1
2. DIE AKTUELLE DEBATTE	2
2.1. DEFINITION	2
2.2. GEGENSTAND DER UNTERSUCHUNG.....	4
3. DIMENSIONEN DER AKTUELLEN DEBATTE	5
3.1. HISTORISCHE ENTWICKLUNG	6
3.2. FLM IN DER AKTUELLEN DISKUSSION.....	8
3.2.1. <i>Funktionswandel der FLM.....</i>	10
3.2.2. <i>Selbstwahrnehmung der FLM im Unternehmen</i>	11
3.2.3. <i>Fremdwahrnehmung der FLM im Unternehmen</i>	14
3.2.4. <i>Fallstudien</i>	15
3.3. WEITERBILDUNG	18
3.3.1. <i>Allgemeine Weiterbildungsliteratur</i>	19
3.3.2. <i>Betriebliche Weiterbildungsliteratur</i>	21
3.3.3. <i>Empirische Befunde</i>	23
3.4. SONDERSTELLUNG DEUTSCHLAND: DAS MEISTERSYSTEM	28
3.4.1. <i>Ausbildung.....</i>	29
3.4.2. <i>Fortbildung.....</i>	34
3.5. ANDERE LÄNDER	37
3.5.1. <i>Japan</i>	37
3.5.2. <i>USA.....</i>	40
3.5.3. <i>Frankreich und Schweden.....</i>	44
3.5.4. <i>Großbritannien</i>	48
3.5.5. <i>Zusammenfassung der Länderanalyse</i>	50
3.6. DIE BEDEUTUNG VON TEAMS IN UNTERNEHMEN	51
3.6.1. <i>Die Ökonomie von Teams</i>	52
3.6.2. <i>Befunde psychologischer Forschung</i>	55
4. INTERVIEWS – DIE SICHT DER MEISTER.....	58
5. ERGEBNISSE	64
6. DISKUSSION UND AUSBLICK.....	67
7. ANHANG.....	72
7.1. INTERVIEWLEITFADEN.....	72
7.2. INVENTAR HERR THOMAS RUF	75
7.3. INVENTAR HERR JÜRGEN HUBER	80
7.4. FORTBILDUNGSINHALTE 1972-2007.....	85
LITERATURVERZEICHNIS.....	I

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Pflichten eines First-Line Managers in einem Werk mit teilautonomen Arbeitsgruppen	9
Abbildung 2: Auswirkungen einer modernen Arbeitsorganisation auf verschiedene Hierarchielevel	13
Abbildung 3: Formen der Weiterbildung – Anteil der Betriebe, die folgende Weiterbildungsformen praktizieren, in Prozent.	23
Abbildung 4: Trainingskosten pro Angestelltem und Häufigkeit verschiedener Weiterbildungsmaßnahmen.....	27
Abbildung 5: Korrelationskoeffizienten zwischen verschiedenen Weiterbildungsformen.....	28
Abbildung 6: Einbettung von handlungsorientierten Bestandteilen der Fortbildung zum Industriemeister Metall in grundlegende und wissensvermittelnde Teile	32
Abbildung 7: Anteile der schwedischen und französischen Arbeiter an den Erträgen aus Investitionen in Anlagekapital, Training und R&D	45

1. Einleitung

“A properly trained first-line manager is the first building block in lean management. - Bill Jordan, President, Amalgamated Engineering Union.”¹

Dieses Zitat führt uns mitten in den Kern der aktuellen Debatte um die First-Line Manager², die nachfolgend mit FLM bezeichnet werden. Es macht die zentrale Position der FLM in den Produktionsstätten deutlich und veranschaulicht die enge Verbundenheit dieser Position mit dem System des Lean-Management³. Die Diskussion um den Funktionswandel der FLM wird auf vielen Ebenen und von vielen Werten aus geführt. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, Licht in die Debatte zu bringen, aufzuklären über welche Dimensionen diskutiert wird und den aktuellen Stand zu untersuchen. Sie soll einen Überblick über die verschiedenen Blickwinkel in den Betrachtungsweisen der FLM und deren historische Entwicklung geben.

Die Änderung der Arbeitsorganisation in den Werkstätten der Unternehmen ist eine der zentralen Ursachen für die Entwicklung und den Funktionswandel von FLM und wird hier mit ihren Konsequenzen einer genaueren Betrachtung unterzogen. Es gilt zu klären, welche der Änderungen ursächlich sind für die Einführung von FLM als Leiter von teilautonomen oder autonomen Arbeitsgruppen und in welchem Ausmaß die verstärkte Einführung von EDV und IT-Prozessen um die Jahrtausendwende die Weiterbildungsaktivitäten in den Unternehmen allgemein und die FLM-Qualifikation im Speziellen beeinflusst hat. Es wird untersucht, wie sich die Funktion über die Zeit gewandelt hat und ob sich dieser Wandel auch in der Aus- und Weiterbildung niedergeschlagen hat. Schließlich interessiert die Frage, ob es sich nur um transitorische Maßnahmen handelt oder ob die Ergebnisse dieser Veränderungen einen neuen Zustand widerspiegeln. Diese Fragen werden in den nachfolgenden Kapiteln schrittweise erörtert und in den aktuellen Kontext

¹ Zitat entnommen aus Lowe (1993, S.739).

² Aus Gründen der Leserfreundlichkeit wird in der gesamten Arbeit die männliche Sprachform als geschlechtsneutraler Begriff verwendet.

³ Lean-Management-Verfahren haben zum Ziel, durch Dezentralisierung und Simultanisierung (i.V.m. kooperativen Verhaltensweisen) eine größtmögliche Kundenorientierung und Kostensenkung für die gesamte Unternehmensführung zu realisieren (Gabler Wirtschaftslexikon, 2000). Eine detailliertere Erklärung und die daraus erwachsenden Konsequenzen finden sich in Abschnitt 3.1.

von Globalisierung, stärkerem Wettbewerb, steigendem Kostendruck und Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen eingeordnet. Diese Faktoren haben maßgeblich dazu beigetragen, dass sich das Anforderungsprofil für Arbeiter in der Produktion, und somit für deren Vorgesetzte, nachhaltig verändert hat. Die Relevanz der einzelnen Faktoren scheint dabei nicht immer einfach nachvollziehbar.

Um sich diesem Thema dennoch verständlich und umfassend nähern zu können, ist diese Arbeit folgendermaßen aufgebaut: Zunächst werden im folgenden Kapitel das Untersuchungsobjekt und der hier verwendete Begriff des FLM definiert. Im dritten Kapitel wird davon ausgehend ein Überblick über die Dimensionen der aktuellen Debatte in der bestehenden Literatur gegeben und diese analysiert. Im vierten Kapitel sind zwei Interviews dargestellt, die jeweils aus der Perspektive eines FLM Einblicke in die Situation im Unternehmen geben und dabei viele Aspekte aus der Literatur veranschaulichen. Das fünfte Kapitel fasst die Ergebnisse dieser Arbeit zusammen und Kapitel sechs schließt mit der Diskussion und einem Ausblick für zukünftige Forschungsoptionen diese Arbeit ab.

2. Die aktuelle Debatte

Um die aktuelle Debatte gliedern zu können, ist es notwendig, zunächst den Begriff des First-Line Managers in seiner Verwendung in der Literatur zu klären, ihn für diese Arbeit zu definieren und das Untersuchungsobjekt abzugrenzen. Als Grundlage hierfür dient vor allem die Arbeit von Lowe (1993).

2.1. Definition

Der englische Begriff des First-Line Managers (Lowe, 1993) beschreibt die Position des untersten Management-Levels in der Produktionseinrichtung eines Unternehmens. Typischerweise ist der FLM entweder berufserfahrener Facharbeiter oder (Industrie-) Meister. In der Praxis findet man jedoch eine große Breite an Qualifikationsbiographien, die von „*unskilled*“ bei Mason (2000) bis hin zu Meistern mit langjähriger Berufserfahrung (Rappe, et al., 2007) in der Position des FLM reichen. Allein diese Tatsache deutet die

Vielfältigkeit der Diskussion an. Typischerweise wird der FLM vom höheren Management für qualifiziert befunden, und hat die Leitung über ein teilautonomes oder autonomes Produktionsteam. Die Größe dieser Teams bewegt sich oft zwischen 10 und 30 zumeist einfachen Arbeitern oder Facharbeitern, deren Gruppe der FLM teilweise selbst angehört. In dieser Funktion des Team- oder Gruppenführers ist der FLM nun nicht mehr ausschließlich der Ansprechpartner für technische Fragen und Arbeitseinteilung, sondern seine Kompetenz schließt nun Kostenverantwortung, Qualitätsverantwortung, Arbeitsplatzgestaltung, Wissens- und Innovationsmanagement und in gewissem Maße auch Personalverantwortung, speziell disziplinarische Fragen, mit ein. In der neuen Position ist der FLM nicht mehr gleichgestellter Kollege, sondern der Leiter des Teams und dadurch mit weitreichenderen Kompetenzen ausgestattet. Gleichzeitig wird er vom Management häufig noch als „einer aus der Produktion“ angesehen und nicht als zum Management gehörend empfunden. Dieses in der Literatur immer wiederkehrende Muster bezüglich der FLM wird als „*man in the middle*“-Phänomen (Lowe, 1993) bezeichnet:

“Wedged between the workers and management they represent both to each other and neither to themselves . . . constantly torn by competing demands and loyalties. They have come up from the ranks but are not part of management. Nevertheless, they are the voice of the front office that is heard on the shop floor.” (Fletcher, 1969 S. 343)

Darüber hinaus waren die neu hinzugekommenen Verantwortungsbereiche oft nicht Teil der Aus- beziehungsweise Weiterbildung und der FLM fühlt sich hier nicht ausreichend geschult. Während diese Definition eher der US-amerikanischen Vorstellung eines FLM entspringt, verfügen in Deutschland die FLM meist, wenn auch nicht immer, über eine formale Qualifikation, in der die benötigten Anforderungen zumindest teilweise vermittelt werden. Die hier verwendete Definition umfasst also sowohl die explizit ausgebildeten deutschen Meister und berufserfahrene Facharbeiter in den deutschsprachigen Ländern und Japan wie auch einfache Arbeiter, die durch langjährige Betriebszugehörigkeit und Erfahrung in die Position eines FLM ernannt werden, wie das beispielsweise in den USA oder Großbritannien der Fall ist.

2.2. Gegenstand der Untersuchung

Der Gegenstand der Untersuchung ist demnach der FLM in seiner Position im Unternehmen und sämtliche Schnittstellen, die mit dieser Funktion verbunden sind. Diese sind die Beziehung „nach oben“ zum Management, die Beziehung „nach unten“ zu den Arbeitern in der Produktion, das Produktionssystem, in dem der FLM operiert, die horizontale Einbindung in die Organisations- und Prozessstruktur des Unternehmens und nicht zuletzt die Qualifikation, mittels derer er seine Position auszufüllen hat.

Thematisch umfasst die Debatte um den Funktionswandel der FLM die Reorganisation der Produktionssysteme, den technischen Wandel und Fortschritt im EDV-Bereich. Sie reicht über den Bereich der Weiterbildung und die Evaluation von Trainings- und Weiterbildungsmethoden sowie der Wahrnehmung und Selbstwahrnehmung der FLM bis hin zur technischen Anforderung an den FLM und die Ökonomie von Teams. Bezüglich der in der Diskussion verwendeten Methoden und Herangehensweisen besteht eine große Heterogenität. Sie reichen von der grundlegenden Humankapitaltheorie (HKT) von Becker (1962) über Untersuchungen zur Weiterbildung im privaten Sektor⁴ und deren Produktivitätswirkungen bis hin zu methodisch-ökonomischer Analyse einzelner Weiterbildungsarten (Muehler, et al., 2007) sowie firmenspezifischen, befragungsbasierten Fallstudien (Batt, 2001; Rappe, et al., 2007).

Nach der Analyse sämtlicher für diese Thematik in Frage kommenden und als „public-use-files“ vom FDZ⁵ erhältlichen Daten musste festgestellt werden, dass die Datenlage zu diesem Thema eher dürftig ist: Paneldaten sind unverzichtbar, um eine Beförderung zum FLM aufgrund von besuchten Schulungen beziehungsweise allgemeiner Weiterbildung begründen zu können. Den meisten relevanten Panels, darunter das Sozio-ökonomische Panel SOEP⁶, der Mikrozensus⁷, die Lohn- und Gehaltsstrukturdatenerhebung, das IAB-

⁴ Leuven (2005) hat hierzu eine Literaturübersicht verfasst.

⁵ Forschungsdatenzentrum der Bundesagentur für Arbeit im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.

⁶ Repräsentative, freiwillige Befragung privater Haushalte in Deutschland, welche vom DIW, dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin durchgeführt wird.

⁷ Der Mikrozensus wird jährlich vom Statistischen Bundesamt sowie den statistischen Landesämtern erhoben. Es besteht Auskunftspflicht, dabei wird ein Haushalt über 4 Jahre hinweg befragt.

Panel⁸ sowie die CVTS-Studien⁹, waren im Rahmen dieser Arbeit keine stichhaltigen Aussagen über individuelle Weiterbildungsaktivitäten zu entnehmen, was beispielsweise auf den Mikrozensus zutrifft. Im Fall des IAB-Panels werden in der Befragung zwar die Weiterbildungsaktivitäten berücksichtigt, aber die Position der Arbeiter wird vernachlässigt - also die Tatsache, ob sie als FLM eingesetzt sind oder nicht. Konsequenterweise wurde für diese Arbeit der Ansatz einer Analyse der bestehenden Literatur gewählt, um indirekt auf verwertbare Ergebnisse der Paneluntersuchungen zuzugreifen. Eine direkte Befragung von FLM im Unternehmen wie auch die Untersuchung von Fortbildungstrends erscheinen in dieser Situation sinnvoll, um einen genaueren Einblick in den Funktionswandel der FLM-Position zu erhalten. Im folgenden Abschnitt wird der derzeitige Stand der Literatur dargestellt sowie deren Wert für die Diskussion evaluiert.

3. Dimensionen der aktuellen Debatte

Um der Verschiedenartigkeit der Literatur zu diesem Thema gerecht zu werden, ist das folgende Kapitel in verschiedene Abschnitte unterteilt. Dabei werden die Beiträge gemäß ihrer Absicht, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen, gruppiert.¹⁰

Der erste Abschnitt ist der historischen Entwicklung gewidmet, aus welcher die Entstehung der FLM-Funktion ersichtlich wird. Der zweite Abschnitt befasst sich explizit mit einer Untersuchung der bestehenden Literatur zur Situation der FLM, deren Funktionswandel und der Wahrnehmung desselben sowie

⁸ Betriebsdatenbefragung vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, der Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit.

Das IAB-Betriebspanel wird seit 1993 im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB) erhoben. Die Grundgesamtheit der Stichprobenziehung besteht aus allen Betrieben mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten. Das Sample wird als eine geschichtete Stichprobe aus der Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit gezogen. Dabei wird das Verfahren der optimalen Schichtung (varianzminimierend) auf eine Matrix aus 20 Branchen und 10 Betriebsgrößenklassen angewendet.

Analysen des Antwortausfalls im IAB-Betriebspanel deuten darauf hin, dass das Sample auch im Längsschnitt eine kontinuierliche Repräsentativität aufweist.

⁹ Continuing Vocational Training Survey: Umfrage des BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) zur betrieblichen Weiterbildung.

¹⁰ Da die meisten Untersuchungen mehr als nur einer Kategorie zuzuordnen sind und sie in ihrer Art verschieden sind (Empirische Analysen, theoretische Beiträge und Fallstudien), wurden sie im Ermessen des Autors gemäß ihrer Hauptaussage den jeweiligen Abschnitten zugeteilt. Dabei kann es vorkommen, dass in unterschiedlichen Kapiteln auf den gleichen Artikel Bezug genommen wird.