

Heiko Roehl

Bedeutungswandel der unteren Führungsebene durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation

Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1994 Diplom.de
ISBN: 9783832415044

Heiko Roehl

Bedeutungswandel der unteren Führungsebene durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation

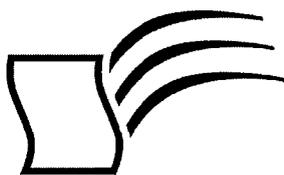
Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

Heiko Roehl

Bedeutungswandel der unteren Führungsebene durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation

Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie

**Diplomarbeit
an der Technischen Universität Berlin
Juni 1994 Abgabe**



Diplomarbeiten Agentur
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke
und Guido Meyer GbR

Hermannstal 119 k
22119 Hamburg

agentur@diplom.de
www.diplom.de

ID 1504

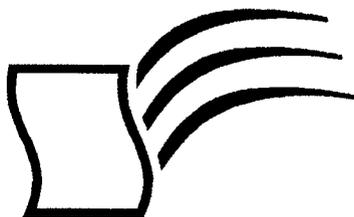
Roehl, Heiko: Bedeutungswandel der unteren Führungsebene durch die Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation: Eine Fallstudie aus der Automobilindustrie / Heiko Roehl - Hamburg: Diplomarbeiten Agentur, 1999
Zugl.: Berlin, Technische Universität, Diplom, 1994

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Magisterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur*

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey –
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —————

Hermannstal 119 k —————
22119 Hamburg —————

Fon: 040 / 655 99 20 —————
Fax: 040 / 655 99 222 —————

agentur@diplom.de —————
www.diplom.de —————

Eidesstattliche Erklärung

Die selbständige und eigenhändige
Anfertigung der Diplomarbeit unter
Verwendung keiner anderen als der
angegebenen Hilfsmittel versichert an
Eides Statt

Heiko Roehl

Juni 1994

Zu Dank bin ich in erster Linie den Meistern des untersuchten Betriebes für ihre Zustimmung zu den schriftlichen Befragungen verpflichtet. Frau Claudia Seel, der betreuenden Projektingenieurin des Betriebes, möchte ich für ihre Unterstützung bei der Organisation der Datenerhebungen danken.

Herrn Prof. Wilpert sei an dieser Stelle für seine Betreuung der Diplomarbeit herzlich gedankt.

Mein herzlicher Dank gilt weiterhin allen Personen, die am Zustandekommen dieser Arbeit in irgendeiner Weise beteiligt waren.

Inhalt

| | Seite |
|---|-----------|
| Zusammenfassung | 1 |
| 1. Einleitung | 2 |
| 1.1 Zusammenhang der Entdeckung des Themas | 2 |
| 1.2 Problemdefinition und Fragestellung der Untersuchung | 2 |
| 1.3 Ziele der Arbeit | 3 |
| 1.4 Inhaltsübersicht | 4 |
| 2. Gruppenarbeit und Führung - theoretischer Hintergrund | 6 |
| 2.1 Gruppenarbeit | 6 |
| 2.1.1 Formen der Gruppenarbeit | 6 |
| 2.1.2 Gruppenarbeit im Rahmen von Lean Production | 9 |
| 2.1.2.1 Merkmale von Gruppenarbeit in der europäischen Lean Production | 12 |
| 2.1.3 Die Meisterebene in der Gruppenarbeit | 13 |
| 2.1.3.1 Die Meisterebene in traditioneller Einzelarbeitsorganisation | 14 |
| 2.1.3.2 Veränderungen der Meisterfunktion durch Gruppenarbeit | 16 |
| 2.1.3.3 Problembereiche des Funktionswandels | 18 |
| 2.2 Arbeitssituation und Führungsverhalten | 20 |
| 2.2.1 Der Situationsansatz in der Führungstheorie | 20 |
| 2.2.2 Das Performance-Maintenance-Konzept von Misumi | 22 |
| 2.2.2.1 Performance- und Maintenance-Funktionen | 23 |
| 2.2.2.2 Die Bedeutung situativer Faktoren | 26 |
| 2.2.2.3 Bezüge zur Untersuchung | 28 |
| 2.2.3 Spezifika von Führung in der Gruppenarbeit | 29 |
| 2.2.3.1 Gruppenarbeit als spezifische Arbeitssituation | 30 |
| 2.2.3.2 Anforderungen an das Führungsverhalten in der Gruppenarbeit | 33 |
| 2.2.3.3 Führung in Gruppenarbeit als Maintenance-Verhalten | 38 |
| 2.2.4 Einführung von Gruppenarbeit - Konsequenzen auf der unteren Führungsebene | 39 |
| 2.2.4.1 Widerstände und ihre Bedeutung | 40 |
| 2.2.4.2 Anpassung des Führungsverhaltens an situative Anforderungen | 43 |
| 2.3 Hypothesen der Untersuchung | 46 |
| 3. Darstellung des untersuchten Betriebes | 47 |
| 3.1 Kontaktaufnahme | 47 |
| 3.2 Allgemeine Kenndaten und Situation des Betriebes | 48 |
| 3.3 Projekt "Neue Formen der Arbeitsorganisation" | 48 |
| 3.3.1 Einführung von Gruppenarbeit | 49 |

| | |
|---|-----------|
| 3.3.2 Planungs- und Umsetzungskonzept | 49 |
| 3.3.3 Form der geplanten Gruppenarbeit | 50 |
| 3.3.4 Die untere Führungsebene | 51 |
| 3.3.4.1 Allgemeine Veränderungen der Aufgabenstruktur | 51 |
| 3.3.4.2 Meister-Entwicklungsprogramm des Betriebes | 52 |
| 3.3.4.3 Weitere mögliche Einflüsse auf das Führungsverhalten | 53 |
| 3.4 Die untersuchten Bereiche | 53 |
| 3.4.1 Beschreibung von Aufgabenstruktur und technischen Voraussetzungen | 53 |
| 3.4.1.1 Produktionsbereich 1 | 54 |
| 3.4.1.2 Produktionsbereich 2 | 55 |
| 4. Untersuchungsmethoden und Vorgehen | 56 |
| 4.1 Methodenüberblick und Untersuchungsplan | 56 |
| 4.2 Exploration | 57 |
| 4.2.1 Vorgespräche | 58 |
| 4.2.2 Experteninterviews | 58 |
| 4.2.2.1 Leitfaden | 59 |
| 4.2.2.2 Auswahl der Experten und Interviewführung | 60 |
| 4.2.2.3 Auswertung der Interviews | 60 |
| 4.3 Erfassung des Führungsverhaltens in seiner Veränderung | 62 |
| 4.3.1 Methoden zur Messung von Führungsverhalten | 62 |
| 4.3.2 Methodenauswahl | 64 |
| 4.3.3 Das PM-Instrument von Misumi | 65 |
| 4.3.3.1 Skalen des Instrumentes | 65 |
| 4.3.3.2 Güte des Instrumentes | 68 |
| 4.3.3.3 Modifikationen und Selbstbeurteilungsversion | 69 |
| 4.3.4 Beschreibung von Datenerhebung und Stichprobe | 71 |
| 4.3.4.1 Vorgehen bei den Erhebungen, Untersuchungsgruppen | 71 |
| 4.3.4.2 Rückläufe und Zuordnung der Fragebögen | 72 |
| 4.3.4.3 Darstellung der Stichprobe | 73 |
| 4.4 Verfahren der Auswertung | 74 |
| 4.4.1 Testgüte | 74 |
| 4.4.2 Verfahren zur Prüfung der Hypothesen | 75 |
| Exkurs: Bedingungen der empirischen Arbeit und Erfahrungen im Betrieb | 76 |
| 5. Ergebnisse der Untersuchung | 81 |
| 5.1 Ergebnisse der mündlichen Befragung | 81 |
| 5.1.1 Vorgespräche | 81 |
| 5.1.2 Interviews | 82 |
| 5.2 Ergebnisse der schriftlichen Befragung | 86 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.1 Testgüteuntersuchung | 86 |
| 5.2.2 Prüfung der Hypothesen | 88 |
| 5.2.3 Ergebnisse der Selbstbeurteilungsversion | 89 |
| 6. Diskussion | 91 |
| 6.1 Kritik der Untersuchung | 91 |
| 6.2 Interpretation der Ergebnisse | 92 |
| 6.3 Resümee | 99 |
| 6.4 Praktische Implikationen | 100 |
| 6.4.1 Zentralität der unteren Führungsebene bei der Einführung von Gruppenarbeit | 101 |
| 6.4.2 Zentralität des Führungsverhaltens der Meister | 102 |
| 6.4.2.1 Entwicklungsprogramm der unteren Führungsebene | 102 |
| 6.4.2.2 Inhalte und Methoden eines Entwicklungsprogrammes | 103 |
| 6.4.3 Möglicher Machtverlust | 103 |
| 6.4.4 Die Bedeutung positiver Beispiele | 103 |
| 6.4.5 Gestaltung der Einführung von Gruppenarbeit auf der unteren Führungsebene | 104 |
| 6.5 Ausblick | 105 |
| 7. Literaturverzeichnis | 107 |
| 8. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen | 117 |
| 9. Verzeichnis der Anhänge | 118 |
| Anhang | 119 |

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund eines wachsenden Interesses an neuen Formen der Arbeitsorganisation in Produktion und Industrie thematisiert diese empirische Arbeit die mit der Einführung von Gruppenarbeit einhergehenden Veränderungen auf der unteren Führungsebene.

Zentrales Kriterium für den Wandel in Funktion und Bedeutung der unteren Führungsebene stellt in der Untersuchung das Führungsverhalten dar. Für die Beschreibung und Messung des Führungsverhaltens der untersuchten Meisterebene in dem Werk eines Automobilherstellers ist die Performance-Maintenance-Theorie Misumis die theoretische Grundlage.

Im Theorieteil der Arbeit wird die Maintenance-Funktion der Führung, die ein sozial unterstützendes Führungsverhalten beinhaltet, als notwendige Bedingung von erfolgreicher Führung in der Gruppenarbeitssituation begründet. In der ersten Hypothese wird ein Zusammenhang zwischen Maintenance-Führungsverhalten und Führungserfolg angenommen, der in der Gruppenarbeit größer ist als in der Einzelarbeit. Die zweite Hypothese nimmt eine Erhöhung der Ausprägung der Maintenance-Führungsfunktion in der Gruppenarbeit gegenüber der Einzelarbeit an.

Die Hypothesen werden in sieben Experteninterviews einer ersten empirischen Validierung unterzogen. In der Hypothesenprüfung wird daraufhin das Führungsverhalten von Meistern in einer abhängigen Stichprobe mit Meßwiederholung vor und nach der Einführung von Gruppenarbeit gemessen. Als Erhebungsinstrument wird das Performance-Maintenance-Instrument zur Messung von Führungsverhalten von Misumi verwendet. Der Führungserfolg wird mittels der Klimaskalen des Instrumentes und einer zusätzlichen Arbeitszufriedenheits-Skala operationalisiert.

Die Untersuchungsergebnisse bestätigen die erste Hypothese statistisch signifikant. Es besteht demnach ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Maintenance-Führung der Meister und den erhobenen Klimaskalen, der in der Gruppenarbeitssituation deutlich ausgeprägter ist als in der Einzelarbeitssituation.

Die zweite Hypothese der Untersuchung kann sich in den Ergebnissen nicht bestätigen. Das Führungsverhalten der Meister veränderte sich über den Untersuchungszeitraum der Einführung der Gruppenarbeit nicht.

Nach der Interpretation und Diskussion der Untersuchungsergebnisse schließt die Arbeit mit dem Aufzeigen einiger praktischer Implikationen der Untersuchung.

1. Einleitung

1.1 Zusammenhang der Entdeckung des Themas

Das Thema der vorliegenden Untersuchung entwickelte sich im Zusammenhang mit meiner Tätigkeit in dem Berliner Werk eines deutschen Automobilherstellers. Meine Aufgabe bestand in der Untersuchung und Abschätzung derjenigen sozialen Probleme, die durch die Einführung von Gruppenarbeit in der industriellen Produktion zu erwarten waren. Bei der Konkretisierung der organisationspsychologischen Perspektive, aus der die Lokalisation und die differenziertere Analyse dieser Probleme in Angriff genommen werden sollte, ergab sich die Idee, den Bedeutungswandel der unteren Führungsebene zum Gegenstand der vorliegenden Diplomabschlußarbeit zu machen.

Einen wichtigen Schritt in der Erarbeitung der Fragestellung bildeten Gespräche, die ich mit Meistern führen konnte, in deren Fertigungsbereichen Gruppenarbeit bereits eingeführt wurde. Es fiel auf, daß die Meister zu sehr stark differierenden Einschätzungen über die Veränderungen kamen, die sich durch die neue Arbeitssituation ergaben. Große Differenzen zeigten sich vor allem in der Beurteilung von Schwierigkeiten, die sich bei der Einführung von Gruppenarbeit für die direkt tätigen Mitarbeiter ergaben - ein Umstand, der für mich den Schluß auf unterschiedliche Meister-Mitarbeiter-Verhältnisse nahelegte.

Einer der Meister bezeichnete ein Drittel der Mitarbeiter als nicht gruppenarbeitsfähig. Ein anderer sah den unterschiedlichen Qualifizierungsaufwand, mit dem schließlich alle Mitarbeiter "gruppenfähig" wurden, als einziges Problem bei der Einführung der Gruppenarbeit. Die verschiedenen Beurteilungen ergaben sich, obwohl die allgemeine Qualifikationsstruktur der jeweiligen Fertigungsbereiche sowohl vor als auch nach der Einführung der Gruppenarbeit als ähnlich eingeschätzt werden kann.

Diese Auffälligkeit richtete mein Augenmerk auf die untere Führungsebene der von mir zu untersuchenden Fertigungsbereiche und die Frage, welche Anforderungen in sozialer Hinsicht durch eine neue, einzuführende partizipative Arbeitsform auf die untere Führungsebene zukommen und in welchen Aspekten sich das Verhältnis zwischen Meister und Mitarbeiter bei der Einführung von Gruppenarbeit ändert. Mein besonderes Interesse galt der Frage, inwiefern durch die Einführung von Gruppenarbeit ein Wandel des Führungsverhaltens auf der Meisterebene notwendig wird und in welcher Form sich ein solcher Wandel dann in der Praxis vollzieht.

1.2 Problemdefinition und Fragestellung der Untersuchung

Aus den seit den siebziger Jahren immer lauter werdenden Forderungen nach Gruppenarbeit und partizipativen Arbeitsformen entwickelte sich eine paradoxe Situation, die bis heute nicht auflösbar scheint: Führungskräfte haben diesen Forderungen aus der wissenschaftlichen sowie öffentlichen Diskussion und der betrieblichen Praxis entsprechend die Entwicklung von Gruppenarbeit offiziell zu befürworten und sich bei innerbetrieblichen Diskussionen dem Teamgedanken verpflichtet zu fühlen. De facto aber müssen sie aufgrund der bestehenden Organisationsstrukturen, deren Beförde-

rungsmechanismen nach wie vor den "Einzelkämpfer" begünstigen, entgegengesetzt handeln. Diese von Bungard & Antoni (1993, S. 379) als "pathologische Divergenz" bezeichnete Struktur zeigt sich deutlich im Problem des adäquaten Führungshaltens in der Gruppenarbeit. Ein solches kann nur dann erfolgreich praktiziert werden, wenn zumindest partiell Mitbestimmung möglich gemacht wird. Solange aber von seiten der Meisterebene ein autoritärer Führungsstil bevorzugt wird, bleibt ein der Gruppenarbeit angemessener Führungsstil reines Lippenbekenntnis (vgl. auch Bungard & Antoni, 1993, S. 378 f.).

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Untersuchung ist es, die durch neue Formen der Arbeitsorganisation wie der Gruppenarbeit im Sinne des Lean Production-Konzeptes bedingte Veränderungen in Aufgaben und Funktion der unteren Führungsebene und ihrem Führungsverhalten zu ermitteln. Das Führungsverhalten der Meisterebene wird dabei als das zentrale Kriterium für den Wandel in der Bedeutung der unteren Führungsebene herausgestellt. Besondere Aufmerksamkeit wird hierbei den spezifischen Führungsanforderungen der Gruppenarbeit und den Anpassungsvorgängen der Meister an diese Anforderungen gewidmet. Da neue Formen der Gruppenarbeit in den letzten Jahren durch die Lean-Management-Debatte ins Zentrum des Interesses von Forschung und Praxis gerückt sind, ist die vorliegende Untersuchung mit der Bearbeitung des Problems der unteren Führungsebene in neuen Formen der Gruppenarbeit von einiger Aktualität.

1.3 Ziele der Arbeit

Der innovative Wert der Untersuchung liegt in der Gewinnung empirischer Befunde zum Führungsverhalten der unteren Ebene in neuen Formen der Gruppenarbeit. Solche Befunde liegen bisher nicht vor, der hierbei zentrale Zusammenhang zwischen den Themenbereichen Führung und Gruppenarbeit ist bislang kaum Gegenstand empirischer Forschung gewesen.

Einerseits sollen Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wodurch sich erfolgreiches Führungsverhalten in der Gruppenarbeit auszeichnet. Andererseits soll erörtert werden, welche Anforderungen an das Verhalten einer Führungsperson durch die Gruppenarbeitssituation im Unterschied zur Einzelarbeitssituation gestellt werden. In der ersten Hypothese der Untersuchung wird diesbezüglich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Erfolg der Führung in Gruppenarbeit und der Betonung der Maintenance-Führungsfunktion, wie sie als sozial und technisch unterstützendes Führungsverhalten von Misumi (1990) konzipiert wird, gegenüber Einzelarbeitssituationen erwartet.

Es soll mit der Messung des Führungsverhaltens an zwei Zeitpunkten vor und nach der Einführung von Gruppenarbeit in der Fallstudie nachvollzogen werden, welche Veränderungen im Führungsverhalten der unteren Ebene mit der Gruppenarbeitssituation einhergehen. Hierbei soll die Arbeitssituation Gruppenarbeit allgemein als kontingente Variable des Führungsverhaltens in ihrer Bedeutung abgeschätzt werden. Die zweite,

theoriegeleitete Hypothese der Untersuchung nimmt eine Anpassung des Führungsverhaltens an die Anforderungen der Gruppenarbeit an.

Nicht zuletzt hoffe ich mit dieser Arbeit einen Beitrag für die betriebliche Praxis zu liefern. Die Ergebnisse sollen für den untersuchten Betrieb zumindest ansatzweise im Sinne einer Evaluation von Entwicklungsprogrammen der unteren Führungsebene verwertbar sein. Die Untersuchung verfolgt hierin auch das Ziel, die Zusammenhänge zwischen den aus Theorie und betrieblicher Praxis an das Führungsverhalten der Meisterebene gestellten Anforderungen einerseits und den tatsächlich in der betrieblichen Praxis vorfindbaren Gegebenheiten andererseits zu beschreiben, so daß Anspruch und Wirklichkeit des Führungsverhaltens sowie deren gegenseitiges Verhältnis deutlich werden.

1.4 Inhaltsübersicht

Die Untersuchung gliedert sich in einen Theorieteil (Kap. 2), einen Empirieteil (Kap. 3 und 4) und einen Ergebnisteil (Kap. 5 und 6). Im Theorieteil werden der theoretische Hintergrund der Forschungsfragestellung und die Herleitung der Hypothesen entwickelt. Der empirische Teil umfaßt die Beschreibung des untersuchten Betriebes und der Untersuchungsmethoden sowie die Darstellung der Auswertungsverfahren. Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse der Untersuchung expliziert und diskutiert. Jedes der Kapitel wird zur besseren Übersicht durch eine orientierende Kurzzusammenfassung eingeleitet.

Im diesem ersten, einführenden Kapitel werden der Zusammenhang der Entdeckung des Themas, die Fragestellung, Ziele und Inhalt der Arbeit erläutert.

Im folgenden, zweiten Kapitel wird zunächst das Thema Gruppenarbeit ausführlich behandelt. Hauptaugenmerk gilt der Funktion der Meisterebene in neuen Formen der Gruppenarbeit, die unter Rekurs auf verschiedene Formen von Gruppenarbeit in der industriellen Produktion klassifiziert werden. Unter der Berücksichtigung unterschiedlicher Problemfelder wird der mit der Einführung der Gruppenarbeit einhergehende Funktionswandel der unteren Führungsebene untersucht. Die Aufgabenveränderung bezüglich der Führungsfunktion der Ebene wird aufgezeigt.

Der zweite Teil des Theoriekapitels behandelt das Thema der Meisterebene in der Gruppenarbeit aus der Perspektive der Führungstheorie. Der für die Forschungsfragestellung grundlegende Situationsansatz in der Führungstheorie wird neben dem Performance-Maintenance-Ansatz zur Fundierung der Hypothesen dargestellt. Gruppenarbeit wird daraufhin als spezifische Arbeitssituation beschrieben, die besondere Anforderungen an die den Arbeitsgruppen direkt weisungsbefugte Hierarchieebene stellt. Es werden die qualitativen Veränderungen in den Anforderungen an die Führungsfunktion der Meisterebene thematisiert. Diese Anforderungen werden mit dem Konzept der Maintenance-Führungsfunktion von Misumi verglichen und begründet. Die Konsequenzen der Einführung von Gruppenarbeit für das tatsächlich von der Meisterebene praktizierte Führungsverhalten werden im letzten Abschnitt des Führungskapitels aufgezeigt. Diskutiert werden hier Widerstände und Anpassungsvorgänge bezüg-

lich organisatorischen Wandels. Der Theorieteil schließt mit der Exposition der Hypothesen der Untersuchung.

Im ersten Kapitel des Empirieteils (Kap. 3) wird der untersuchte Betrieb dargestellt. Die Kontaktaufnahme, allgemeine Kenndaten des Betriebes und das Projekt "Neue Formen der Arbeitsorganisation" sind Inhalt dieser Darstellung. Bezüglich der unteren Führungsebene werden Veränderungen der Aufgabenstruktur, das Entwicklungsprogramm des Betriebes und verschiedene mögliche Einflüsse auf das Führungsverhalten der Meisterebene beschrieben. Die Aufgabenstruktur und technischen Gegebenheiten der untersuchten Produktionsbereiche des Betriebes schließen die Betriebsdarstellung ab.

In der zweiten Hälfte des Empirieteils (Kap. 4) werden die verwendeten Untersuchungsmethoden und das Vorgehen in der Untersuchung beschrieben. Nach einem Überblick über die Datenerhebungen der Untersuchung werden die Explorationsphase, in der fünf Vorgespräche und sieben Experteninterviews geführt wurden, und die Phase der Hypothesenprüfung geschildert. Die Erfassung des Führungsverhaltens in der Hypothesenprüfung wurde mit dem PM-Instrument von Misumi (1990) durchgeführt, dessen Auswahl und Eigenschaften in diesem Kapitel begründet bzw. vorgestellt werden. Mit dem Instrument wurden zwei Erhebungen durchgeführt, deren Verlauf, Stichproben und Rückläufe hier dokumentiert sind. Abschließend werden die Auswertungsverfahren zu den Erhebungen beschrieben, die Verfahren zur Überprüfung der Testgüte des Fragebogens und zur Prüfung der Hypothesen werden expliziert.

Die vorliegende Diplomarbeit enthält einen Exkurs, in dem auf die Bedingungen der empirischen Arbeit und die Erfahrungen eingegangen wird, die während des Untersuchungszeitraums im Betrieb gesammelt werden konnten. Hier werden die Rahmenbedingungen und die Planung der Untersuchung vorgestellt.

Im letzten Teil der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung dargestellt, interpretiert und zusammenfassend diskutiert. Es werden praktische Implikationen der Untersuchung aufgezeigt.