SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation

Kluth, Heinz

Veröffentlichungsversion / Published Version
Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Kluth, H. (1959). Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation. In A. Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin* (S. 133-138). Stuttgart: Ferdinand Enke. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-160511

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

legt, wenn die Befürchtungen n o c h nicht eingetroffen sind. In der Angst drückt sich wahrscheinlich die Vorstellung aus, daß die befriedigende Erfüllung der heutigen Anforderungen nur durch einen starken Rückgriff auf die strapazierbare menschliche Anpassungsfähigkeit möglich ist, nicht jedoch dadurch, daß die Einsicht der betrieblichen Organisation besonders sachgerechte Lösungen gefunden hat. Die Befürchtung geht dahin, daß weitere Steigerungen der technisch bedingten Anforderungen diese Spanne der Anpassungsfähigkeit aufzehren. Mehr aber als bisher zum Ausgleich der von betrieblicher Seite nicht geschaffenen Voraussetzungen befürchten die Arbeiter nicht tun zu können. Sollte diese Vorstellung eine richtige Einschätzung der Lage sein, so ist der Widerspruch nicht nur geklärt, sondern diese Einstellung darf auch in Anspruch nehmen, ein Hinweis zu sein, den die unmittelbar Betroffenen den Verantwortlichen in einem gemeinsamen Interesse geben können.

HEINZ KLUTH

Technische und nicht-technische Determinanten der Arbeitsorganisation

Bei einer unserer Untersuchungen mußten wir feststellen, daß die gleiche technische Anlage [1]) im Betrieb A sozusagen von 2½ Arbeitskräften, im Betrieb B dagegen von 5 Arbeitskräften „gefahren" wurde. Die Erklärung für diese merkwürdige Erscheinung konnte nicht in technischen Unterschieden der Produktionsanlage liegen, weil beide Anlagen von derselben Firma installiert worden waren. Aus dem gleichen Grunde reichte die „Technik" der Anlage auch nicht zur Deutung der erheblichen Qualifikationsunterschiede der Arbeitskräfte aus. Der Betrieb A beschäftigte nur Facharbeiter, die eine eigens für diesen Produktionszweig entwickelte Lehre absolviert hatten; die Arbeitskräfte im Betrieb B sind dagegen in einer Art „Mitläufersystem" angelernt worden, während der Betrieb C überhaupt nur kurzfristig angelernte Kräfte aufweist. In den Betrieben B, C, D folgt die Funktionsgliederung, die der Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur zugrunde liegt, der vermeintlichen Funktionsgliederung der Anlagetechnik; vermeintlich, weil die Auffassungen, um welche Funktionen es sich handelt und wie sie beschaffen sind, von Betrieb zu Betrieb abweichen. Der Betrieb A gliedert dagegen seine Arbeitskräfte in einer Weise,

[1]) In diesem Diskussionsbeitrag wird auf nähere Angaben über Art der Anlagen, Betriebe und Branchen verzichtet, weil die Untersuchungen noch nicht abgeschlossen sind.

die man als „lokale Arbeitsteilung" bezeichnen könnte, weil sie einem Arbeiter jeweils einen Komplex räumlich zusammenhängender, aber „technisch" unterschiedlicher Funktionen zuweist.

Hält man an der frühindustriellen Auffassung des Verhältnisses von Technik und Arbeitsorganisation fest, die am besten durch den bekannten Satz von Marx charakterisiert wird, daß die Arbeit sich verschieden organisiert und teilt, „je nach den Werkzeugen, über die sie verfügt" [2]), wird man sich diese Unterschiede in der Arbeitsorganisation und Qualifikationsstruktur bei gleichen „Werkzeugen" nur sehr schwer verständlich machen können. Unter diesem Aspekt kann ja die formale soziale Organisation nichts anderes als eine Funktion des Entwicklungsstandes der Produktionstechnik sein. Die Betriebssoziologie hat aber seither bereits mehrfach darauf aufmerksam gemacht, daß zumindest die „lineare Organisation" eigenen, dem Einfluß der „Technik" weitgehend entzogenen Gesetzen der Autoritätsverteilung im Betriebe folgen kann. Dennoch hat selbst Chester I. Bernard, der diesen Gedanken in seiner Pathologie der Statusorganisation [3]) bisher am konsequentesten durchdacht und vorgetragen hat, die Möglichkeit einer konfliktgeladenen Diskrepanz zwischen funktionaler Position und linearem Status (funktionaler und linearer Organisation) zumindest praktisch auf die maschinenferneren Arbeitspositionen beschränkt. Bernards „Pathologie" würde aber zum Beispiel vollständig ausreichen, um die Tatsache zu erklären, daß das Produktionsmanagement im Betrieb B nur aus einem verhältnismäßig kleinen Kreis nichtakademischer, „in der Produktion aufgewachsener" Kräfte besteht, während es im Betrieb D nicht nur zahlenmäßig wesentlich größer ist, sondern sich auch ausschließlich aus Akademikern rekrutiert.

Man hat also durchaus schon erkannt, daß es im Betrieb zumindest zwei konkurrierende und konfligierende, eigenen Gesetzen unterworfene Orientierungs- und Handlungssysteme gibt: ein technisches und ein soziales, die für die jeweilige formale Organisation (funktionale und lineare) eines Betriebes verantwortlich sind. Es ist aber noch keineswegs selbstverständlich, daß man das auch für den Teil des Betriebes zugesteht, wo technische und soziale Sphäre sich unmittelbar zu berühren und zu schneiden scheinen: für den Bereich der „Maschinenarbeit". Hier wirkt noch immer die frühindustrielle Vorstellung von der Fremdbestimmtheit der menschlichen Arbeit nach. Im Bereich der Maschinenarbeit ist demnach der Betrieb auch heute noch eine ausschließlich oder vorrangig von den Gesetzen der Technik beherrschte Einheit von funktionaler und sozialer Organisation: die soziale Stellung und Gliederung der „Maschinenarbeiter" ist ebenso wie ihre be-

---

[2]) Das Elend der Philosophie.

[3]) Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations. In: *W. F. White* (ed.), Industry and Society, New York 1946.

rufliche Qualifikation Folgeerscheinung der durch die Maschine determinierten Arbeits- und Funktionsteilung.

Wäre diese Auffassung noch immer ohne Einschränkung richtig, so ließen sich die eingangs geschilderten Arbeitsverhältnisse in der Branche X wohl kaum begreiflich machen. Ob sie überhaupt jemals in vollem Umfang berechtigt war, ist hier nicht zu diskutieren. Unsere Untersuchungen wären dafür auch kaum geeignet; denn sie beschäftigen sich einerseits mit einem Bereich wenig technisierter, fast noch als vorindustriell anzusprechender Arbeit, zum anderen aber mit einem Bereich fortgeschrittenster Produktionstechnik. Die Frage nach der bisherigen Entwicklung des Verhältnisses von technischer Apparatur und menschlicher Arbeit bleibt also ausgeklammert. Sobald jedoch die „Maschine" den Menschen aus der Notwendigkeit entläßt, sie zu „bedienen", und von ihm statt dessen nur noch die Erfüllung mehr oder minder allgemein gehaltener Kontroll- und Regelfunktionen verlangt, tritt der Einfluß der „Technik" auf Form und Organisation der menschlichen Arbeit so weit zurück, daß man nicht mehr von einer Determinierung der beruflichen Qualifikationen und der Arbeitsorganisation durch die Technik sprechen kann.

Selbstverständlich steckt die Technik auch dann noch immer den Rahmen möglicher Variationen der Arbeit und ihrer Organisation ab; aber dieser Rahmen ist bereits so weit gehalten, daß die technische Apparatur nicht mehr in erster Linie für die konkrete Ausformung der Arbeit, ihrer Organisation, ihres linearen und sozialen Status verantwortlich gemacht werden kann. Das scheint mir zumindest die Lehre zu sein, die man aus den unterschiedlichen Qualifikations- und Organisationsverhältnissen in der Branche X ziehen muß. Wenn aber die „Technik" als eindeutige Determinante ausfällt, wenn also die Einflüsse, die von dem technischen Handlungs- und Orientierungssystem des Betriebes ausgehen, zurücktreten, dann muß auch für den Bereich der „Maschinenarbeit" die Entscheidung über das Was und Wie der Arbeitsorganisation mehr und mehr unter den Einfluß von Kräften des sozialen Handlungs- und Orientierungssystems geraten.

Man könnte sich daher vorstellen, daß die Entwicklung des Verhältnisses von Technik und Arbeitsorganisation zwischen den folgenden beiden, einander entgegenstehenden Möglichkeiten verlaufen ist:

1. Fremdbestimmung der Arbeit durch die Technik. Die technische Apparatur definiert eindeutig die Funktionsgliederung und legt damit zugleich Zahl und Art der Teilfunktionen bis ins einzelne fest. Der lineare und soziale Status des Arbeiters ergibt sich aus seiner technisch determinierten funktionalen Position; der Status ist adäquater Ausdruck der Position. Alle Ansprüche aus der Sozialsphäre, die sich nicht als selbstverständliche Konsequenzen technischer Notwendigkeiten und Leistungen ausweisen können, erscheinen als illegitim. Versucht man dennoch, sie durchzusetzen,

z. B. durch den Aufbau einer von der funktionalen Organisation abweichenden Autoritätshierarchie, so werden sie zur Quelle eines permanenten Konflikts zwischen technischem und sozialem Handlungs- und Orientierungssystem, bei dem die „Technik" von vornherein das „gute Recht" für sich hat.

2. Eine ausschließlich sozial determinierte Arbeitsorganisation. Die technische Apparatur ist so weit perfektioniert, daß sie die Frage nach Gliederung und Organisation der menschlichen Arbeit völlig offen läßt. Das Was und Wie der Arbeit hängt daher allein von Faktoren des sozialen Handlungs- und Orientierungssystems ab. Zwischen technischer und sozialer Sphäre bestehen keine Spannungen mehr, die zum Ausgangspunkt von Konflikten werden könnten. Die mit der Arbeitsorganisation verknüpften oder aus ihr abgeleiteten Konflikte müssen daher ihren Grund in Spannungen haben, die zwischen oder innerhalb von Teilbereichen des sozialen Handlungs- und Orientierungssystems bestehen. Die „technischen Argumente" beider Seiten sind in diesen Konflikten dann nichts weiter als ideologische Verkleidungen sozialer oder ökonomischer Ansprüche.

Je weiter die technischen Apparaturen vervollkommnet werden, desto weiter scheint sich die Entwicklung in der Tat der zweiten Möglichkeit anzunähern. So legt z. B. die von uns untersuchte Anlage der Branche X nur noch verhältnismäßig allgemein definierte Aufgabenkomplexe fest. Die Entscheidung, wie diese Aufgaben in konkrete Arbeitsfunktionen übersetzt werden sollen, und das heißt zugleich, die Entscheidung über Qualifikationsstruktur, funktionaler und linearer Organisation, fällt damit weitgehend den konkurrierenden Kräften der nicht-technischen Handlungs- und Orientierungssysteme anheim. Die an den überkommenen Vorstellungen einer strengen technischen Funktionsgliederung orientierte Arbeitsorganisation mit fünf kurzfristig angelernten Arbeitern ist daher ebenso „funktionsfähig" und „funktionsgerecht" wie die „lokale Arbeitsteilung", die mit zweieinhalb Facharbeitern pro Anlage auskommt.

Welche Faktoren nun bei der Entscheidung über das Wie? und Durch Wen? der Arbeit eine Rolle zu spielen vermögen, hängt von vielerlei Umständen ab. Sie hier im einzelnen untersuchen zu wollen, hieße jedoch, unsere Ergebnisse mehr als zulässig überfolgern. Ich möchte mich vielmehr mit einigen Hinweisen begnügen, die vielleicht die Breite der Problematik anzudeuten vermögen. Die Einflüsse dreier Bereiche können in dem von der Technik ausgesparten Raum der Entscheidung über das Wie? und Durch Wen? der Arbeit wirksam werden: des Betriebes selbst, des zwischenbetrieblichen Bereiches und des außerbetrieblich-gesellschaftlichen Bereiches. Dabei soll der Begriff Betrieb ausschließlich dem Bereich der Produktion vorbehalten bleiben.

Stärke und Intensität der Ansprüche, die aus diesen Bereichen vorgetra-

gen werden, wechseln u. U. von Betrieb zu Betrieb. Welche Einflüsse aber schließlich zum Zuge kommen oder gar das Übergewicht erlangen, hängt von Art und Maß der Verbindlichkeit ab, die sie beanspruchen oder durchsetzen können, und von der Frage, ob und wie sie sich mit der Interessen- und Motivlage jener betrieblichen Gruppen verknüpfen lassen, die für die konkrete Ausformung der Arbeitsorganisation verantwortlich sind. In dieser Konstellation ist daher von vornherein, nicht erst, wenn sie zu einem festgefügten Organisationssystem geworden ist, wie Bernard mit Rücksicht auf den „pathologischen Aspekt" der Statusorganisation feststellt, die Möglichkeit eines permanenten Konfliktes mitgesetzt. Der Konflikt könnte überhaupt nur ausbleiben, wenn alle Bereiche identische und mit der Interessen- und Motivlage der Betriebsgruppen korrespondierende Ansprüche anmelden würden. Das aber widerspräche nicht nur allen bisherigen Erfahrungen, sondern auch der Tatsache, daß die einzelnen Bereiche zwangsläufig einander entgegengesetzte Interessen vertreten.

Es gibt auf der anderen Seite selbstverständlich auch keine einheitliche Interessen- und Motivlage der unmittelbar beteiligten Betriebsgruppen, also, vereinfacht, des Produktions-(Betriebs-)Managements und der Arbeiterschaft. Je stärker die Gegensätze dieser beiden Gruppen sind, um so mehr wird jede von ihnen dazu neigen, sich an außerbetriebliche Einflüsse anzulehnen. Im günstigsten Fall sind diese Einflüsse dann so stark, daß sie die Interessen einer Gruppe unmittelbar durchsetzen können. Das ist z. B. in der Branche Y der Fall. Der Rahmentarifvertrag dieser Branche (außerbetrieblich-gesellschaftlicher Bereich) schreibt nämlich vor, wie viele und welche Art von Arbeitskräften an einer bestimmten technischen Anlage mindestens beschäftigt werden müssen, und zwar unabhängig davon, welchen Grad der technischen Vervollkommnung diese Anlage in den einzelnen Betrieben bereits erreicht hat. Hier ist also die Frage nach den von der Technik geforderten Funktionen von vornherein zugunsten traditioneller Positions- und Statusansprüche der Arbeiterschaft ausgeklammert oder zurückgedrängt worden.

Es gibt aber auch den Fall, daß beide Gruppen gemeinsam gegen von „außen" kommende Einflüsse Front machen, weil sich ihre Interessen, wenn auch aus unterschiedlichen Motiven, in wesentlichen Punkten treffen. Die stärkste Waffe, die ihnen dabei zur Verfügung steht, ist in der Regel die Berufung auf technische Notwendigkeiten. Dafür ein Beispiel aus der Branche X. Die hohe Gefährlichkeit des Produkts, das in dieser Branche erzeugt und bearbeitet wird, erfordert besondere Sicherheitsvorkehrungen. Derartige Sicherheitsvorkehrungen werden auch ausdrücklich von den Aufsichtsinstitutionen (außerbetrieblich-gesellschaftlicher Bereich) gefordert; es gibt jedoch keine verbindlichen Detailvorschriften. Es bleibt daher dem einzelnen Betrieb überlassen, eine Kombination von technischen Vorrich-

tungen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen zu finden, die dem besonderen Sicherheitsbedürfnis gerecht wird.

Im Betrieb B ist offensichtlich sowohl das Produktionsmanagement als auch die Belegschaft an der Erhaltung der aus einem früheren Entwicklungsstand der Anlage überkommenen Arbeitsorganisation interessiert (eine verhältnismäßig hohe Zahl im „Mitläufersystem" qualifizierter Arbeitskräfte). Die Motive der Belegschaft scheinen dabei zumindest unmittelbar einsichtig zu sein; die Motive des Produktionsmanagements lassen sich dagegen nur vermuten (eine im Prinzip gleichartige Qualifikation; Kompensation eines nichtakademischen Status durch größere Zahl von Untergebenen; traditionalistische Mentalität u. a.). Da aber die Technik der Anlage die überkommene Arbeitsorganisation nicht mehr ohne weiteres rechtfertigt, bietet sich das Sicherheitsproblem für beide Gruppen als eine Stütze ihrer „technischen Argumente" zum Beispiel gegenüber den andersgearteten Forderungen des Unternehmungsmanagements (außerbetrieblicher Bereich) an: man brauchte in der Tat in der neuen Anlage weniger Arbeitskräfte, wenn das Produkt weniger gefährlich wäre. Dieses Argument wird zwar dadurch widerlegt, daß der Betrieb A das Sicherheitsproblem bei gleicher Anlage mit weitaus weniger, aber eben qualifizierten Arbeitskräften löst; dieser Vergleich mit einem konkurrierenden Betrieb bleibt jedoch unwirksam, weil dabei eine ganze Reihe anderer, aus der Konkurrenzsituation herrührender Faktoren ins Spiel kommt.

Andererseits hat auch der Betrieb A seine „modernere" Arbeitsorganisation keineswegs „autonom" entwickelt. Sie ist nämlich das Produkt einer Konkurrenz zwischen den Betrieben (Produktionsmanagements) eines internationalen Konzerns (zwischenbetrieblicher Bereich). Man wollte eigentlich nur die Zahl der Arbeitskräfte des als „Konkurrenz" empfundenen Konzernbetriebes K unterbieten. Das konnte man aber wiederum nur mit Hilfe einer neuen, von der unmittelbaren Bindung an die Apparatur gelösten Arbeitsorganisation („lokale Arbeitsteilung") erreichen, die dann ihrerseits nach höher qualifizierten Arbeitskräften verlangte. Dieser Weg wäre jedoch wohl kaum gesucht worden, wenn nicht die von der Konzernleitung geforderte oder provozierte Konkurrenzmentalität (außerbetrieblicher Bereich) mit einer antitraditionalistischen, „zweckrationalen" Einstellung des Produktionsmanagements korrespondiert hätte.

Damit möchte und muß ich meinen Diskussionsbeitrag zunächst einmal abschließen. Es bedarf wohl keines ausdrücklichen Hinweises mehr, daß die aufgeworfenen Probleme zur Diskussion gestellt, keineswegs aber erschöpfend und mit der ihnen zukommenden Eindringlichkeit behandelt werden konnten und sollten. Ich bitte jedoch, bei der Diskussion zu berücksichtigen, daß es sich auch bei dem hier Vorgetragenen keineswegs um endgültige Ergebnisse, sondern lediglich um erste Arbeitshypothesen gehandelt hat.