

Schriftenreihe des Instituts
für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre
an der Technischen Hochschule zu Berlin
Herausgegeben von Dr. Goetz Briefs und Dr.-Ing. Paul Riebensahm
Professoren an der Technischen Hochschule zu Berlin

Zweites Heft

Das Sozialleben des industriellen Betriebs

Eine Analyse des sozialen Prozesses
im Betrieb

von

Walter Jost
Dr. rer. pol.



Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH
1932

**Schriftenreihe des Instituts
für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre
an der Technischen Hochschule zu Berlin**

Herausgegeben von Dr. Goetz Briefs und Dr.-Ing. Paul Riebensahm
Professoren an der Technischen Hochschule zu Berlin

===== Zweites Heft =====

Das Sozialleben des industriellen Betriebs

Eine Analyse des sozialen Prozesses
im Betrieb

von

Walter Jost

Dr. rer. pol.



Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

1932

Alle Rechte, insbesondere das der Übersetzung
in fremde Sprachen, vorbehalten.

ISBN 978-3-662-38834-1 ISBN 978-3-662-39752-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-39752-7

Vorwort.

Die Ziele der vorliegenden Studie sind solche der Forschung und solche der Lehre. Hinsichtlich der Forschung handelt es sich dabei um den Versuch der Basierung einer speziellen Soziologie auf den sozialen Prozeß als Hauptkategorie. Hinsichtlich der Lehre war in erster Linie das Bedürfnis nach einer systematischen Einführung und Entwicklung maßgebend, das vor allem bei denjenigen besteht, die heute ihr betriebswissenschaftliches Studium auch auf die soziale Seite des Betriebs ausdehnen.

Im übrigen will die Arbeit den Leser über Objekt und Methode der Soziologie und insbesondere der Betriebssoziologie nicht durch begriffliche und methodologische Erörterung belehren, sondern sie sucht seinen Blick unmittelbar am konkreten Beispiel und an Hand der praktischen Anwendung für das Spezifische des soziologischen Denkens und der soziologischen Optik zu schulen. Dies scheint auch uns am wichtigsten. Denn die herrschende Gefährdung infolge eines willkürlich-vagen und spekulativen Denkens auf dem Gebiet der allgemeinen Soziologie ist gerade groß genug. Aus ebendiesen Gründen einer möglichst klaren und systematischen Gedankenführung konnten die ganze Mannigfaltigkeit der Betriebstypen vergangener und gegenwärtiger Zeiten und die ganze Fülle der sozialen Problematik des Betriebs nicht zur Geltung gelangen, so daß der privatkapitalistische industrielle Betrieb der Gegenwart vorwiegend im Vordergrund der Ausführungen steht.

Die Arbeit knüpft an die im Text genannten betriebssoziologischen Untersuchungen anderer Autoren an, vornehmlich an diejenigen von Goetz Briefs, und ist gewachsen auf dem Boden der gemeinsamen Forschungs- und Lehrtätigkeit des Instituts für Betriebssoziologie. Für die Anregung und Förderung, die ihr daraus zuteil wurde, gebührt allen Beteiligten aufrichtiger Dank.

Berlin-Neuwestend, im Februar 1932.

Walter Jost.

Inhaltsverzeichnis.

	Seite
Einleitung	1
1. Die regulären Prozesse	5
a) Die Bildung des Betriebswillens	5
Willensunterwerfung	6
Mitbestimmung und Beteiligung	7
b) Der menschlich-soziale Vollzug im Betrieb	10
Arbeitsgesellung	12
Erwerbsgesellung	20
Allgemeine Gesellung	30
c) Der technisch-kooperative Vollzug im Betrieb	34
Horizontale Kooperation	37
Vertikale Kooperation	48
Gesamt Kooperation	56
2. Die Friktionsprozesse	58
a) Die Friktionen bei der Bildung des Betriebswillens	58
b) Die Friktionen innerhalb des menschlich-sozialen Vollzugs des Betriebs	62
c) Die Friktionen innerhalb des technisch-kooperativen Vollzugs des	65
Betriebs	65
3. Die Entwicklungsprozesse	67
a) Die allgemeinen Entwicklungstendenzen	68
b) Die Entwicklung im einzelnen	72
4. Der Prozeß im ganzen	75
5. Die Steuerung der Prozesse	77

Einleitung.

Vielleicht liegt in dieser Hypostasierung einer bloßen Abstraktion die Ursache für die eigentümliche Verblasenheit und Unsicherheit, die diesem Begriff (Gesellschaft) und den bisherigen Verhandlungen der allgemeinen Soziologie anhaftete — wie man mit dem Begriff des Lebens nicht recht vorwärts kam, solange die Wissenschaft ihn als einheitliches Phänomen von unmittelbarer Realität ansah. Erst als die einzelnen Prozesse innerhalb der Organismen, deren Summe oder Verwebung das Leben ist, untersucht wurden, erst als erkannt wurde, daß das Leben nur in diesen besonderen Vorgängen an und zwischen den Organen und Zellen besteht, gewann die Wissenschaft vom Leben ihren festen Boden.

Georg Simmel.

Unter den verschiedenen methodischen Möglichkeiten, das Wesen und die Eigenart der sozialen Phänomene des Betriebs erkennen und verstehen zu lernen, erscheint uns diejenige als die fruchtbarste, die an die konkreten Vorgänge im betrieblichen Arbeitsleben anknüpft. Von diesen einzelnen, empirisch erfaßbaren Handlungen, wie sie sich unserer Beobachtung unmittelbar darbieten, ausgehend, versuchen wir dann, zu den komplizierteren und abstrakteren Zusammenhängen vorzudringen.

Die verschiedensten Anlässe und die verschiedensten Situationen sind es, aus denen heraus die Angehörigen des Betriebs einander handelnd gegenüber treten. Der Meister empfängt die Anordnungen der ihm vorgesetzten Instanzen und erteilt seinerseits an seine Untergebenen seine Anweisungen und Informationen. Die Arbeiter einer Werkstatt oder Abteilung vereinigen die von ihnen zu leistende „ausführende Arbeit“ zur gemeinsamen Erfüllung der Aufgabe, die ihrer Arbeitsgruppe im Rahmen des Produktionsvorganges zufällt. Die Betriebsleitung veranlaßt Maßnahmen, die sich auf die materielle und kulturelle Wohlfahrt, die Gesundheit, die Schulung und Erziehung, die Existenzsicherung der Arbeiter beziehen. Die Belegschaft ihrerseits arbeitet nicht nur zusammen, sondern sie lebt auch in gewissem Ausmaße miteinander, pflegt beispielsweise geselligen Umgang oder hat andere gemeinsame Berührungspunkte — von der losesten Zufallsberührung bis zum engsten Beieinander (vgl. etwa Zimmer-, Haus-, Siedlungsgemeinschaft, gemeinsamer Weg zur Arbeit usw.) —, die sich aus der Tatsache des Zusammenlebens im und um den Betrieb von selbst ergeben. Gleichzeitig vollzieht

sich wiederum eine ganze Reihe von Vorgängen, die den eben genannten gewissermaßen vorgeschaltet sind, ihnen vorausgehen, beispielsweise die Aufnahme des Arbeiters in den Betrieb und die Vereinbarung und Einigung, die dabei zwischen ihm und der Betriebsleitung getroffen wird. In Betrieben ohne besondere Institutionen für eine Mitbestimmung und Beteiligung des Arbeiters bei der Bildung des Betriebswillens hat es mit einem einmaligen Übereinkommen bei der Einstellung sein Bewenden. Es wird stillschweigend von beiden Seiten als weiterbestehend angenommen. Dagegen vollziehen sich in Betrieben mit Arbeitervertretungen, Betriebsräten und ähnlichen Einrichtungen fortlaufend besondere Handlungen, die der Bildung des betrieblichen Gesamtwillens unter Heranziehung der Belegschaft dienen, Wahlen, Versammlungen, Abstimmungen, Beschlußfassungen, Interventionen der vertretenden Körperschaft und damit verwandte Vorgänge.

Aber alle diese Vorgänge laufen in einem Betrieb nicht ausschließlich in reibungsloser und harmonischer Weise ab. In jedem Betrieb ereignen sich innerhalb der Belegschaft, wie zwischen Vorgesetzten und Untergebenen Dinge, die eine einheitliche und möglichst wirkungsvolle Durchführung des Betriebszwecks aufhalten oder gar gefährden, Differenzen, Konflikte, Spannungen, Widerstände der Belegschaft gegenüber der Betriebsleitung, passive Resistenz, Sabotage, Streik, fehlerhafte Anordnungen seitens der Betriebsleitung oder der Vorgesetzten, mangelndes Nachkommen seitens der Untergebenen, feindselige Handlungen zwischen einzelnen Betriebsangehörigen oder Gruppen des Betriebs, wozu auch die zwischen Belegschaft und Betriebsleitung zu zählen sind. Wie der Ablauf der technischen Prozesse des Betriebs ins Stocken geraten kann, so nicht minder derjenige in der sozialen Sphäre des Betriebs.

Die in den bisher angeführten Handlungen und Geschehnissen des betrieblichen Arbeitslebens zum Ausdruck kommenden sozialen Prozesse¹ des Betriebs zeigen also ein überaus mannigfaltiges Bild. Der soziale Prozeß des Betriebs läßt sich zunächst in größten Umrissen auf

¹ Ein sozialer Prozeß ist ein zwischenmenschlicher Handlungsvorgang. Wir betrachten also dabei die sinnlich wahrnehmbaren Handlungen der an dem Vorgang beteiligten Personen nicht als solche schlechthin, sondern unter einem besonderen Gesichtspunkt, nämlich als nach außen gerichtete, auf andere bezogene, gegenüber anderen ausgeübte, sich auf andere auswirkende Handlungen und somit als Bestandteile eines zwischenmenschlichen Handlungsvorganges. — Wir unterscheiden bei den sozialen Prozessen allgemeine, d. h. allen sozialen Prozessen gemeinsame Merkmale: ihren Menschen verkettenden, genauer einander nähernden oder voneinander entfernenden Charakter, und spezielle Merkmale: ihren die dabei obwaltenden Zwecke erfüllenden Charakter. Unsere Analyse und Klassifikation der sozialen Prozesse des Betriebs müssen darum die allgemeinen und die speziellen Merkmale kombinieren. — Vgl. darüber grundlegend L. v o n W i e s e: Beziehungssoziologie. In: Handwörterbuch der Soziologie, S. 66 ff. Stuttgart 1931.

den Vollzug der räumlich-technischen Kooperation zurückführen. Bei genauerem Zusehen ergibt sich, daß dieser zentrale Prozeß des eigentlichen Zusammenarbeitens im Betrieb begleitet ist von dem Prozeß des allgemein menschlichen Zusammenlebens und Zusammenseins innerhalb der betrieblichen Gesamtsphäre. Vorgeschaltet diesem Vollzug des Betriebswillens ist aber der Prozeß der Bildung eines einheitlichen Willens zur Kooperation im Sinne des Betriebszwecks. Denn der Vollzug der Kooperation setzt voraus, daß die Bereitschaft dazu geschaffen oder aufrecht erhalten ist. Erst müssen die sozialen Voraussetzungen zur Kooperation vorhanden sein, dann kann die Kooperation selbst vollzogen werden. Und als letztes war festzustellen, daß neben diesen regulären Prozessen bestimmte soziale Friktionsprozesse in die Erscheinung treten, die dem Betriebszweck entgegenlaufen, seine Erreichung aufhalten und hindern.

Dieses Bild des sozialen Prozesses im Betrieb wird aber noch vielseitiger, wenn wir diese, gewissermaßen die erste Grundlage unserer Betrachtung bildenden Prozesse auf ihre weiteren Zusammenhänge hin verfolgen. Halten wir jetzt das Bild der sozialen Prozesse eines Betriebs einmal längere Zeit hindurch vor unser geistiges Auge, so zeigen sich uns neue Prozesse, nämlich solche, die erst im Laufe der zeitlichen Entwicklung zur Geltung kommen. Das wird sehr leicht aus der Tatsache verständlich, daß die an dem Zustandekommen der sozialen Prozesse beteiligten sachlich-technischen und persönlich-psychologischen Daten ja nicht für immer die gleichen bleiben, sondern sich verändern. Infolgedessen erfahren die erstgenannten sozialen Prozesse entsprechende Modifikationen, Umgestaltungen und Wandlungen. So hat beispielsweise die Veränderung in den sachlich-technischen Daten des Betriebs durch den Übergang zum modernen Maschinen- und Automatenbetrieb den Prozeß der Zusammenarbeit von Grund auf umgestaltet und neu geformt. Wir haben also nicht nur den Prozeß der Zusammenarbeit als solchen zu studieren, sondern wir müssen weiterhin die Wandlungen, Umgestaltungen und Veränderungen, die er erfahren hat, also die Entwicklungsprozesse, in die Untersuchung einbeziehen¹.

¹ Zu unserer Zweiteilung der sozialen Prozesse des Betriebs in reguläre und Friktionsprozesse einerseits und Entwicklungsprozesse andererseits vgl. F. H. Giddings (Prinzipien der Soziologie, Leipzig 1911), der „Studien über die Funktion und den Aufbau, soweit sie als unveränderlich betrachtet werden“, und „Studien über Modifikationen, Variationen, Umgestaltungen der Funktion und des Aufbaus“ unterscheidet (a. a. O. S. 53), oder Leopold von Wiese (Allgemeine Soziologie, Teil I, München-Leipzig 1924), dessen Prozesse erster Ordnung die „gestaltenden“ Prozesse und dessen Prozesse zweiter Ordnung die „entwickelnden“ Prozesse zum Gegenstand haben, wenn auch v. Wiese selbst von einem anderen Gesichtspunkt her zu seiner Zweiteilung gelangt. — Vgl. dazu auch Franz Oppenheimer: System der Soziologie, 1. Bd., 1. Halbbd., S. 71 ff. Jena 1922. — Um die Sy-

Die sozialen Phänomene des Betriebs, soweit sie dynamischer Art sind, d. h. soweit sie aus Handlungen, Geschehnissen, Veränderungen und Entwicklungen bestehen, setzen sich also aus einer Reihe voneinander sehr verschiedener und charakteristischer Prozesse zusammen. Es besteht deshalb die Möglichkeit, diese Einzelprozesse nacheinander einer Erforschung zu unterziehen. Man darf dabei jedoch nicht aus dem Auge verlieren, daß es sich um die Betrachtung von einzelnen Akten aus einem einheitlichen Vorgang, nämlich dem sozialen Prozeß des Betriebs, handelt.

stematik ganz zu Ende zu führen, wäre festzustellen, daß auch innerhalb der Entwicklungsprozesse sich die Einteilung in reguläre und Friktionsprozesse in anderer Form wiederholt: Entwicklungen, die der Erreichung des Betriebszwecks auf einer verbesserten, erweiterten, vollkommeneren oder entfalteteren sozialen Basis dienen, könnten wir als „reguläre Entwicklungsprozesse“ von den „Entwicklungsfriktionsprozessen“, die diese Entwicklung durchkreuzen, sabotieren oder in ihr Gegenteil umbiegen, trennen.

1. Die regulären Prozesse.

Der Vollzug des Betriebswillens und die Betätigung im Sinne der betrieblichen Kooperation hat zur notwendigen Voraussetzung, daß sich zwischen allen daran Beteiligten ein solcher einheitlicher Wille bereits herausgebildet hat und vorhanden ist. Vor dem kooperativen Leistungsvollzug steht die Begründung der gemeinsamen Leistungsbereitschaft. Erst muß die soziale Möglichkeit zur Kooperation vorhanden sein, dann kann kooperiert werden.

a) Die Bildung des Betriebswillens.

Die einzelnen Akte im betrieblichen Arbeitsleben, die Träger dieses konstituierenden sozialen Prozesses sind, heben sich deutlich von jenen anderen, die rein vollziehenden Charakter haben, ab. Wie das Schicksal des einzelnen Arbeiters im Betrieb mit dem Akt der Einstellung beginnt, so nimmt auch seine Beteiligung an der Bildung des Betriebswillens hier ihren Anfang. In der Tatsache der vollzogenen Einstellung des Arbeiters in den Betrieb kommt zum Ausdruck, daß hier eine Einigung vor sich gegangen ist, daß eine Kontrahierung zwischen Arbeiter und Betrieb stattgefunden hat und zwar des Inhalts, daß der Arbeiter gewillt ist, sich dem Betrieb als Kooperierender einzugliedern, sich im Sinne der Erfüllung des Betriebszwecks zu verhalten, die geltenden Normen zu respektieren, und daß andererseits der Betrieb bereit ist, ihn von nun an in den Vollzug der Kooperation einzuschalten. Dieser gleichzeitig für das Gedeihen des Betriebs höchst bedeutsame grundlegende Prozeß kommt deshalb nur dann zustande, wenn der einzustellende Arbeiter gewisse Garantien und Qualitäten mitbringt, die ihn zur Aufnahme geeignet erscheinen lassen. Der Betrieb pflegt bei dieser Konstituierung und Sicherung seiner elementaren sozialen Grundlagen mit größter Vorsicht zu verfahren, sofern ihm dies das herrschende Arbeiterangebot gestattet. Er trifft eine mehr oder minder sorgfältige Auswahl unter den ihm sich anbietenden Arbeitskräften, wie umgekehrt auch der Arbeiter hinsichtlich der einzelnen Betriebe entsprechende Unterschiede macht. Dazu dient eine Reihe besonderer Auslese- und Prüfungsverfahren, z. B. die Vornahme psychotechnischer Eignungsprüfungen, die Prüfung durch einen für diesen Zweck besonders angestellten Interviewer, die Nachkontrolle der bereits eingestellten Arbeiter durch ihre Vorgesetzten, die dem Personalleiter darüber Bericht er-

statten, die Veranstaltung von Nachprüfungen, die zur Kontrolle und Korrektur der früheren Prüfungsergebnisse verwendet werden, und die Aufstellung von bestimmten Richtlinien und Prinzipien, nach denen bei der Einstellung zu verfahren ist, so die Regel: „Der richtige Mann an den richtigen Platz“, die Forderung nach besonderen Fähigkeiten der Menschenbehandlung bei einzustellenden Vorgesetzten, der Grundsatz der individuellen Behandlung jedes Bewerbers in bezug auf seine Anlagen, seine Herkunft, sein charakterliches Gesamtbild u. a. m.

Diese betriebspolitischen Maßnahmen verraten deutlich die Tendenz, die Konstituierung des betrieblichen Gesamtwillens auch durch diese Mittel möglichst reibungslos und störungsfrei zu gestalten, und zwar nicht nur im Hinblick auf das Verhalten des Arbeiters während seiner Tätigkeit im Betrieb, sondern auch im Hinblick auf einen anderen Umstand: Die erfolgreiche und wohlgelungene Eingliederung des Arbeiters in den Betrieb ist zugleich eine vorbeugende Maßnahme gegen den Belegschaftswechsel (labor turnover); die damit verbundene Fluktuation der Arbeiter zwischen den Betrieben bedeutet für den einzelnen Betrieb eine fortwährende Neueinleitung, beziehungsweise Unterbrechung des Prozesses der Willenskonstituierung, soweit sie an den einzelnen Arbeiter gebunden ist. Der Belegschaftswechsel wirkt sich also nicht nur in der Ebene des Kooperationsvollzugs ungünstig aus infolge des Leerlaufs, der durch die immer wieder von neuem notwendige Eingewöhnung, Anlernung und Einpassung des frisch Eingestellten entsteht, er wirkt nicht minder ungünstig auf den Prozeß der Willenskonstituierung, da auch dieser infolge des Belegschaftswechsels nicht zu einem regelmäßigen und ungestörten Zusammenspiel, wie es im Interesse des Betriebsganzen liegt, gelangen kann.

Willensunterwerfung.

Dieser Prozeß der Konstituierung eines einheitlichen Betriebswillens beruht also formal auf der freien Vereinbarung zwischen Arbeiter und Arbeitgeber. Nach seinem Inhalt stellt er sich nun als ein Vorgang besonderer Art dar, dessen Wesen am besten verständlich wird, wenn wir dabei von den allgemeinen Grundlagen der bestehenden sozialen Ordnung und Arbeitsverfassung ausgehen. Danach ist der Arbeitgeber Eigentümer des Betriebs und seines technischen Systems, Eigentümer der Werkzeuge, Rohstoffe usw. Der Arbeiter kontrahiert also mit dem Eigentümer dieser Produktionsmittel, während er selbst in der Position des Besitzlosen, für fremden Ertrag zu produzieren Bereiten dasteht. Seine Einstellung in den Betrieb bedeutet mithin den Eintritt in eine Sphäre, in der ein anderer, der Arbeitgeber, auf Grund der ihm zustehenden Rechte des Eigentümers die oberste Verfügungsgewalt und Anordnungs-macht ausübt. Die Konstituierung des einheitlichen Betriebs-

willens vollzieht sich darum nicht in der Weise, daß sich der gleichberechtigte und in gleicher Weise nebeneinander geltende Wille der einzelnen Kontrahenten zu einem neuen, gemeinsamen Willen verbindet, sondern der Arbeiter unterwirft sich dem obersten Betriebswillen, an dessen Zustandekommen er nicht beteiligt ist, der für ihn der Wille eines Fremden ist. Damit gibt er, soweit seine Tätigkeit und sein Verhalten im Betrieb in Frage steht, den eigenen Willen bis zu einem gewissen Grade auf, er begibt sich in Abhängigkeit vom Willen eines anderen, die Arbeit, die er verrichtet, bekommt damit den Charakter der Fremdbestimmtheit, und von diesen sozialen Prozessen des Betriebs aus nimmt der für die Entwicklung des Lohnarbeitsverhältnisses so charakteristisch gewordene soziale Entwicklungsprozeß der Verfremdung seinen Ausgang. Nochmals sei dabei das eigenartige zwiespältige Wesen der Willensbildung gekennzeichnet, weil hier eine der Hauptwurzeln der modernen sozialen Problematik des Betriebs ihren Ursprung hat: Im Hinblick auf das formale Zustandekommen der Einigung gilt Freiheit der Kontrahierung, freie Vertragsschließung, nicht etwa Zwangskontrahierung, und volle Bewegungsfreiheit des Arbeiters, wobei allerdings hinter dieser formalen Freiheit beim Vertragsabschluß material bereits der ökonomische Druck wirksam ist; hinsichtlich des Inhalts dieser Einigung handelt es sich um die Unterwerfung unter fremden Willenszwang im Betrieb.

Mitbestimmung und Beteiligung.

Soweit wir nun Betriebe im Auge haben, in denen keinerlei Einrichtungen im Sinne einer Beteiligung und Mitwirkung des Arbeiters bei der Bildung des obersten Betriebswillens bestehen, wäre dem bisher Gesagten nichts Wesentliches zuzufügen. Bei der Einstellung des Arbeiters vollzieht sich die grundlegende Willenseinigung; weitere formale Akte darüber hinaus erübrigen sich. Dieses einmalige Übereinkommen wird von beiden Seiten stillschweigend als weiterbestehend angenommen. Der Arbeiter zeigt durch sein Verhalten im Betrieb, daß er auch weiterhin zur Unterwerfung unter den fremden Betriebswillen bereit ist, und erst das Ausscheiden des Arbeiters aus dem Betrieb wird für den Prozeß der betrieblichen Willensbildung wieder entscheidend, indem die bei der Einstellung getroffene Einigung rückgängig gemacht und ihr Weiterbestehen aufgehoben wird. Anders jedoch liegen die Dinge in Betrieben, deren Verfassung nicht eine derartige schlechthinige Unterwerfung des Arbeiters unter fremden Willenszwang im Betrieb zur Folge hat, indem sie nämlich gewisse Einrichtungen zur Mitbestimmung und Beteiligung des Arbeiters bei der Bildung des obersten Betriebswillens vorsieht: Arbeitervertretungen, Betriebsausschüsse, Betriebsräte, von Betriebsleitung und Belegschaft paritätisch zusammengesetzte Konferenzen, Komitees, Vertrauensmänner und Delegierte der Belegschaft, paritätisch

gebildete Schiedsstellen, z. B. für Lohnstreitigkeiten, Disziplinausschüsse, Sicherheits-, Gesundheits-, Begutachtungsausschüsse usw. In allen diesen Fällen tritt zu der Kontrahierung mit dem obersten Betriebswillen die Mitbestimmung und Beteiligung an der Bildung dieses obersten Betriebswillens. Dieser stellt sich dem Arbeiter nicht mehr schlechthin als fremd, von seiner Willenssphäre unberührt dar, sondern der Arbeiter hat einen Einfluß darauf, ist in irgendeiner Form selbst daran beteiligt. Die Einflußmöglichkeit kann dabei sehr verschiedene Grenzen und Grade aufweisen. Das hängt im einzelnen von dem betreffenden System der Mitbestimmung ab. Der Betriebswille verliert bereits etwas von seiner Fremdheit, wenn dem Arbeiter, bzw. der Arbeitervertretung Rechte der Information zugestanden und Einblicke in die Unterlagen und die Art des Zustandekommens der jeweiligen Verfügung der Betriebsleitung gestattet werden, dies noch mehr, wenn sich damit das weitere Recht der unverbindlichen Begutachtung und Raterteilung verbindet. Geschieht die Bildung des obersten Betriebswillens auch in diesen Fällen nach wie vor autonom, so kann er sich doch durch diese Regelung in seiner ursprünglichen Bewegungsfreiheit bereits gehemmt fühlen. Eine direkte Hemmung und ein direktes Eindringen des Arbeitnehmerwillens in die ursprünglich selbständige oberste Willenssphäre liegt aber erst dann vor, wenn das Recht der Intervention besteht, d. h. wenn die Belegschaft durch ihren Einspruch das Zustandekommen und die Realisierung des obersten Willens in konkreten Fällen verhindern kann. Eine regelrechte Verbindung fremder und eigener Willenselemente zum Gesamtbetriebswillen ist jedoch auch in diesem Fall noch nicht gegeben. Sie wäre vielmehr dann vorhanden, wenn eine Betätigung des obersten Willens im Betrieb nur eintreten kann, sofern ein entsprechender gemeinsamer Beschluß von Betriebsleitung und Betriebsvertretung vorliegt, also in all den Fällen wirklicher Mitbestimmung und Beteiligung im strengsten Sinne des Wortes. Von dem einzelnen System der Mitbestimmung hängt weiterhin ab, auf welchen Gebieten der betrieblichen Willensbildung sich die eben genannten sozialen Prozesse der Mitbestimmung und Beteiligung einschalten. Es gibt Systeme der Arbeitervertretung, die deren Zuständigkeit lediglich auf gewisse periphere Gebiete, wie Wohlfahrtswesen, Betriebssicherheit, Gesundheitspflege u. dgl. beschränken, wie z. B. bei der United States Steel Corporation. Andere wieder räumen der Belegschaft ein weitgehendes Mitbestimmungsrecht bei der kaufmännischen und technischen Verwaltung des Betriebs ein, das Recht der Entsendung von Vertretern in die Organe der Betriebsleitung, z. B. in den Aufsichtsrat oder sogar in die Direktion, oder das Recht der Mitwirkung bei Entscheidungen über Fragen, die zu den zentralen Aufgaben der Betriebsleitung gehören. Die unmittelbare Mitwirkung der Betriebsvertretung bei der Leitung und Verwaltung des

Unternehmens und eine Art gemeinsamer Betriebsführung hat in Amerika bemerkenswerte Formen gezeitigt, vor allem bei der Philadelphia Rapid Transit Co., der Columbia Conserve Co. und der Dennison Manufacturing Co.

Wie nun auch der Prozeß der Mitbestimmung im einzelnen verlaufen mag, immer ist er verbunden mit besonderen Handlungen und Geschehnissen im betrieblichen Arbeitsleben, die damit den bisher genannten an die Seite treten. Die unmittelbarste Form der Mitbestimmung und Beteiligung wären beispielsweise direkte Verhandlungen zwischen Belegschaft und Betriebsleitung. Bei dem System der Arbeitervertretung wählt die Belegschaft zunächst einen Betriebsrat (Ausschuß, Komitee, Kollegium, employee representation, works council, shop committee), der den Belegschaftswillen der Betriebsleitung gegenüber repräsentiert. Der Begründung und Stabilisierung eines solchen einheitlichen Belegschaftswillens dienen Belegschaftsversammlungen, Abstimmungen und Beschlußfassungen innerhalb der Belegschaft, z. B. über die gemeinsame Niederlegung der Arbeit oder über die Stellung zu einer beabsichtigten Lohnreduktion, regelmäßige persönliche Fühlungnahme der Betriebsratsmitglieder mit ihren Wählern und der allgemeine Meinungs austausch im und außerhalb des Betriebs. Der Betriebsrat ist es sodann, der bei der Betriebsleitung vorstellig wird, mit den einzelnen leitenden Beamten verhandelt, Einspruch erhebt, um Informationen ersucht, Einblick verlangt, gemeinsam mit der Betriebsleitung Vereinbarungen trifft oder Entscheidungen fällt, seine Mitglieder in den Aufsichtsrat entsendet und auf diese Weise dem Belegschaftswillen zur Geltung verhilft. Der Verlauf und die Aufeinanderfolge dieser einzelnen Handlungen ergibt sich aus der Art des in dem betreffenden Betrieb eingeführten Systems der Mitbestimmung. In Amerika besteht neben dem Einkammersystem (works council type) ein Zweikammersystem (governmental type). Bei diesem letzteren geht eine in dem Unterhaus (house of representatives), der Vertretung der Arbeiterschaft, entstandene Vorlage zunächst an das Oberhaus (senate), die Vertretung der Meister und Betriebsbeamten, und gelangt schließlich zur Annahme oder Ablehnung an das Kabinett (cabinet), die Vertretung der höheren leitenden Stellen des Betriebs. Wesentlich einfacher ist das Verfahren bei dem Einkammersystem, hier senden Belegschaft und Betriebsleitung gemeinsam ihre Vertreter in den Werksausschuß, und die Arbeit wird in diesen paritätischen Ausschüssen oder jedenfalls immer durch unmittelbares Verhandeln geleistet. In Deutschland ist die Arbeitsweise des Betriebsrats durch Gesetz geregelt, die einzelnen Handlungen spielen sich darum im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen und Vorschriften ab und erhalten dadurch eine gewisse Starrheit und Gezwungenheit.

Im Zusammenspiel aller dieser bisher besprochenen Handlungen und Geschehnisse des betrieblichen Arbeitslebens vollendet sich also der dem

vollziehenden sozialen Kooperationsprozeß vorangehende soziale Prozeß der Konstituierung der Kooperation: Die Betriebsangehörigen vereinigen sich im Sinne der Kooperation, sie konstituieren einen einheitlichen Betriebswillen als Grundlage für den daran anknüpfenden einheitlichen Willensvollzug. Wie wir sahen, treten die einzelnen Willensträger bei dieser Konstituierung nicht als gleichberechtigte Genossen nebeneinander, sondern der Arbeiter unterwirft sich dem ihm übergeordneten Willen der Betriebsleitung. Die Willensbildung spielt sich also zwischen Personen und Gruppen ab, die im Verhältnis des Über- und Untereinander stehen. Diese Vertikalprozesse laufen einmal von oben nach unten, indem die Gruppe der Willensausübenden (Betriebsleitung) ihren Willen der Gruppe der Willensunterworfenen (Belegschaft) aufzwingt, und ferner von unten nach oben, soweit die Willensunterworfenen ihren Willen auf dem Weg der Mitbestimmung und Beteiligung zur Geltung bringen können. Die Horizontalprozesse, die zwischen den gleichgeordneten Gliedern in beiden Gruppen vor sich gehen, dienen der Bildung des Belegschafts- und des Betriebsleitungswillens. Der Betriebsrat als Organ der Willensbildung ist zunächst Träger im Horizontalprozeß, soweit er an der Bildung eines einheitlichen Belegschaftswillens beteiligt ist, und sodann im Vertikalprozeß, indem er diesen Belegschaftswillen der Betriebsleitung gegenüber repräsentiert.

b) Der menschlich-soziale Vollzug im Betrieb.

Nunmehr haben wir den sozialen Prozeß des Betriebs bis zu dem Punkt verfolgt, wo ein einheitlicher Betriebswille zustande gekommen und somit vorhanden ist. Dieser Wille ist auf Vollzug der Kooperation, also auf Betätigung und Aktivierung gerichtet. Damit nun diese Realisierung und Umsetzung in die Tat erfolgen kann, m. a. W., damit aus den konstituierenden die vollziehenden Prozesse hervorgehen können, bedarf es eines besonderen auslösenden Aktes der Betriebsleitung. Der Betriebsvollzug ist nämlich aufgebaut auf einem System der Teilung zwischen leitender und ausführender Arbeit, und die sozialen Prozesse gründen sich entsprechend auf Anordnen der leitenden und Nachkommen der ausführenden Stellen. Die ausführende Arbeit kann darum erst einsetzen, wenn die Anordnungen der Leitung ergangen sind. Die Betriebsleitung ist es also, die den Anstoß zum Ablauf der vollziehenden Prozesse gibt, sie ist es, die den konstituierenden und den vollziehenden Prozeß ineinanderfügt und miteinander verkoppelt. Die Betriebsleitung als oberste soziale Instanz des Betriebs hat dabei eine Doppelstellung: sie ist oberste Instanz hinsichtlich der Willensbildung, und sie fungiert ebenso als oberste Instanz in der Ebene des Willensvollzugs; sie löst den vollziehenden Prozeß aus, und sie gibt andererseits auch den

ersten Anstoß bei den konstituierenden Prozessen. Denn auch bei letzteren besteht die ähnliche Situation: man kann sich nur unterwerfen, wenn zuvor die Möglichkeit dazu seitens des anderen eröffnet worden ist, man kann sich nur an einem Vorgang mitbestimmend beteiligen, wenn der Vorgang selbst bereits eingeleitet wurde.

Die Handlungen, die sich in der Ebene des Betriebsvollzugs im einzelnen abspielen und an die wir wiederum mit unserer Betrachtung anknüpfen wollen, zeigen, daß es sich bei diesen vollziehenden Prozessen um mehr als bloßes Zusammenarbeiten im Sinne des Betriebszwecks handelt. Setzen wir einmal den Fall, eine Anzahl von beliebigen Personen fände sich vorübergehend zusammen zu dem ausschließlichen Zweck, eine einmalige Arbeitsleistung gemeinsam zu bewerkstelligen; nach Vollzug der gemeinsamen Leistung würde sich die Gruppe wieder auflösen, und die Teilnehmer hätten nichts mehr miteinander zu tun. Hier liegt ohne Zweifel ein vollziehender Prozeß der Zusammenarbeit vor und kaum mehr. Ganz anders aber ist die soziale Situation im Betrieb: Dort arbeiten Menschen, die fortlaufend täglich acht oder mehr Stunden zusammen sind und die ein Raum gemeinsam vereint — nicht immer nur der Werkraum, sehr oft auch der Siedlungsraum —, und diese Menschen kooperieren nicht schlechthin um der Kooperation willen, sondern diese Kooperation ist ein Teil, sogar ein sehr wesentlicher Teil, des persönlichen Lebensinhalts des einzelnen, sie bedeutet für ihn die Ermöglichung einer materiellen Lebensbasis, die Gelegenheit der schöpferischen Betätigung und Auswirkung seiner eigenen Persönlichkeit, sie ist überhaupt für sein persönliches Lebensschicksal von zentraler und weithin entscheidender Wichtigkeit. Indem der Betrieb die Menschen zum gemeinsamen Vollzug technisch-kooperativer Handlungen zusammenbringt, vereint er sie also gleichzeitig zu gemeinsamem menschlich-sozialem Vollzug, soweit dieser beim einzelnen vom Betrieb her bestimmt und an ihn gebunden ist und soweit der Betrieb einen entsprechenden Spielraum dafür bietet. Der Betrieb als soziales Gebilde hat somit zweifachen Charakter: er ist Kooperationsvollzugsgruppe, aber deren zunächst nur technisch-kooperativer Gehalt zeigt sich begleitet von weiteren, spezifisch menschlich-sozialen Gehalten. Der Betriebsvollzug in der Ebene der kooperativen Durchsetzung des Betriebszwecks zieht also einen Begleitvorgang in der Ebene der menschlich-sozialen Belange nach sich. Dementsprechend benötigen die einzelnen Handlungen und Geschehnisse vollziehenden Charakters eine differenzierte Betrachtungsweise. Als vorläufiger Anhaltspunkt und Arbeitsbehelf möge folgender Hinweis dienen: Im Mittelpunkt des Kooperationsvollzugs steht die gemeinsame technische Hervorbringung von Sachgütern oder Dienstleistungen für die menschliche Unterhaltsfürsorge nach Maßgabe der privaten Ökonomie des Betriebs. Die damit verbundenen Handlungen des betrieblichen Arbeitslebens sind

vollziehende Vorgänge an der technischen und sachlichen Apparatur des Betriebs. Der einzelne Arbeiter ist daran nur insoweit beteiligt, als er seine reine Arbeitskraft für diesen Zweck zur Verfügung stellt, als er die Inbetriebsetzung der toten Apparatur durch Einschaltung seiner lebendigen Arbeitsverrichtung ermöglicht. Anknüpfungspunkt für den menschlich-sozialen Vollzug ist hingegen der Mensch, dessen materielle und seelische Wohlfahrt und die Durchsetzung dieser gemeinsamen menschlich-sozialen Belange. Die entsprechenden Handlungen in dieser Sphäre sind darum auf diese menschlich-sozialen Belange der Betriebsangehörigen gerichtet, und sie betreffen den einzelnen Arbeiter nicht in seiner Eigenschaft als Lieferant von Arbeitskraft schlechthin, sondern darüber hinaus in seinem Menschentum.

Im ganzen gesehen, bieten also die vollziehenden Prozesse des Betriebs folgendes Bild: 1. Der Zweck des Betriebs ist die technische Erstellung von Gütern oder Dienstleistungen für die menschliche Unterhaltsfürsorge nach Maßgabe der privaten Ökonomie des Betriebs. Der Erreichung dieses Zwecks dient der technisch-ökonomische Prozeß des Betriebs. Da unsere Betrachtung zunächst den sozialen Phänomenen gewidmet ist, hat er uns bisher nicht beschäftigt. 2. Die Menschen des Betriebs, die mit ihrer Arbeitsverrichtung in diesen technisch-ökonomischen Prozeß eingeschaltet sind, arbeiten zusammen im Sinne der Durchsetzung des Betriebszwecks. Der technisch-ökonomische Prozeß ist also in der sozialen Sphäre begleitet von dem sozialen Prozeß der Kooperation im Sinne der Durchsetzung des Betriebszwecks; und zwar ist diese Begleitung in gewissem Grade eine zwangsläufige: ohne diese technisch sinnvolle kooperative Verknüpfung der Betriebsangehörigen wäre der technisch-ökonomische Prozeß auf die Dauer undurchführbar. 3. Die einzelnen Träger dieses technisch-kooperativen sozialen Prozesses werden in ihn mit ihrer menschlich-kreatürlichen Seite, mit ihrem Menschentum hereingezogen, sie haben ein gemeinsames Interesse an der Wahrung und Durchsetzung dieser menschlich-sozialen Belange. Der nur technisch-kooperative soziale Prozeß ist also begleitet von dem spezifisch menschlich-sozialen Prozeß im Sinne der Durchsetzung gemeinsamer menschlich-sozialer Belange. Auch hier kann man dieses Hinzutreten wiederum in gewissem Maße als zwangsläufig bezeichnen: ohne Rücksichtnahme auf diese menschlich-sozialen Belange stößt die Abwicklung des nur technisch-kooperativen sozialen Prozesses — zum mindesten auf die Dauer — auf Schwierigkeiten.

Arbeitsgesellung.

Um die Geschehnisse in der Sphäre des menschlich-sozialen Vollzugs nunmehr im einzelnen nacheinander vorzunehmen, beginnen

wir am einfachsten unmittelbar bei der Arbeitstätigkeit des einzelnen Arbeiters im Betrieb, bei seiner Arbeitsaufgabe, seinem Arbeitsraum, und suchen festzustellen, wie weit sich bei diesem Vorgang Handlungen einstellen, in denen spezifisch menschlich-soziale Prozesse zum Ausdruck kommen. Wie weit ist der Arbeiter an seiner Arbeit innerlich beteiligt, wie weit trägt er Persönliches, Schöpferisches hinein? Wie weit empfindet er sie als ihm adäquate und befriedigende Lebensform? Wie weit kann er über die physische Arbeitskraft hinaus Lebenskräfte betätigen und fruktifizieren? Es sind vor allem zwei Autoren, Hellpach¹ und Rosenstock², die diese Fragen untersucht haben, allerdings mehr in dem Bestreben, eine allgemein grundsätzliche Antwort zu finden, eine Antwort, die den modernen Fabrikarbeiter, den für ihn typischen Arbeitsprozeß und das für ihn typische Arbeitsmilieu treffen will. Das Ergebnis ihrer Untersuchungen läßt sich dahin zusammenfassen, daß der moderne Fabrikarbeiter seine Arbeit nicht als Teil eines sinnvollen und beseelten Lebensvollzugs verrichtet, sondern außerhalb seines eigentlichen, von seiner Persönlichkeit frei erfüllten Lebensraumes und davon isoliert; die Fabrikarbeit sei nicht Träger von Prozessen menschlich-sozialen Inhalts. Nach Meinung dieser Autoren könnte erst durch bestimmte Betriebsreformen (Gruppenfabrikation, Werkstattaussiedlung) ein wirklicher gemeinsamer menschlich-sozialer Vollzug aus dem Arbeitsprozeß hervorgehen. Hellpach ist es insbesondere, der im einzelnen zu zeigen versucht, warum und an welchen Stellen die menschlich-sozialen Inhalte bei der Arbeitsverrichtung ausfallen. In der räumlichen Gliederung der Arbeit nach „-reien“, wie Dreherei, Fräseerei, Hoblerei, Schlosseerei, Stepperei, Stanzerei (mit ungenauer Bezeichnung meist als „Serienfabrikation“ der „Gruppenfabrikation“ gegenübergestellt), sieht er eine Hauptursache. Die Eigenart des Arbeitsvorganges bei der Serienfabrikation — die Arbeiter je eines Saales vollziehen an dem Gesamterzeugnis oder an dem Teilstück jeweils eine stereotype Spezialprozedur — bringe es mit sich, daß der Arbeiter sich nicht in seine Arbeitsaufgabe persönlich hineinleben könne, sie unterbinde ferner den Einsatz produktiver Seelenkräfte, wie Einfall, Erfindung, Nuancierungen und Arabesken der Fertigung, verhindere eine organische, von Gemütswerten getragene Arbeitsgesellschaft, kurz, nach Hellpach sind diese Arbeitsvorgänge nur die eines „mechanisch schaffenden Haufens“³, Prozesse menschlich-sozialen Inhalts finden darüber hinaus nicht statt.

¹ Lang, R. u. W. Hellpach: Gruppenfabrikation. Sozialpsychologische Forschungen, Bd. 1. Berlin 1922.

² Rosenstock, Eugen in Verbindung mit May, Eugen u. Martin Grünberg: Werkstattaussiedlung. Sozialpsychologische Forschungen, Bd. 2. Berlin 1922.

³ Lang, R. u. W. Hellpach: a. a. O. S. 47.

Die Untersuchungen der genannten Autoren entheben uns damit aber keineswegs der Notwendigkeit, im konkreten Fall die Arbeitstätigkeit auf die sie begleitenden Prozesse menschlich-sozialen Inhalts zu erforschen. Die Ergebnisse der beiden Arbeiten sind mehr auf dem Wege der Deduktion und verallgemeinernden Abstraktion gewonnen. Wo sie unmittelbar an konkrete Fälle anknüpfen, handelt es sich im Grunde um einen begrenzten Ausschnitt aus der vielfältigen Erscheinungswelt des Betriebs. Das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein von spezifisch menschlich-sozialen Prozessen bei der Arbeitstätigkeit wird im einzelnen Fall durch eine Reihe sehr verschiedener und mannigfaltiger Umstände bestimmt. Da ist zunächst der Betriebsgegenstand, von dem der jeweilige menschlich-soziale Gehalt der Arbeitsverrichtung abhängen kann; die seelischen und gemüthhaften Begleitvorgänge bei Verrichtung landwirtschaftlicher Arbeit sind beispielsweise andere wie die eines Arbeiters der Großindustrie. Da ist weiter die Betriebsgröße: der Arbeiter eines Kleinbetriebs ist bei seiner Arbeit menschlich-seelisch nicht in dem Maße vereinsamt und entbehrt nicht so der sinnlichen Anteilsbeziehung zum Gesamterzeugnis wie der Arbeiter eines größeren oder Riesenbetriebs. Auch der allgemeine Charakter der Betriebstechnik ist von Einfluß: der Auslösung, Überwachung und Bedienung des technischen Prozesses an der Apparatur der eisen- und stahlerzeugenden oder der chemischen Betriebe steht hier die Arbeitsverrichtung mit Hilfe von Maschinen gegenüber, die gewissermaßen den Charakter eines entfalteten und gewandelten Werkzeugs repräsentieren. Tempo und Rhythmus dieser Betriebstechnik sind dabei ein weiteres Moment: sie begrenzen die Entfaltung einer persönlich-seelischen schöpferischen Arbeitssphäre des einzelnen Arbeiters durch den Faktor Zeit. Was nun die engere Arbeitsumwelt und den Arbeitsraum des einzelnen angeht, so entscheiden hier Anordnung des Werkraumes, der Werkmittel und der daran beschäftigten Menschen. In quantitativer Hinsicht sehen wir einmal die Massierung der industriellen Arbeit — und zwar nicht nur in der Fabrik als Ganzem, sondern auch im einzelnen Saal — und andererseits das ihr entgegengesetzte Bild, so etwa bei der Werkstatt des handwerklichen Betriebs, aber auch bei der Aufspaltung der Arbeitsanordnung eines Großbetriebs in kleinere, gelockerte Arbeitsgruppen. Letzteres ist der Fall bei der Gedingegruppe im Bergbau, der Arbeitsgruppe am Hochofen, bei der Zusammenstellung von Arbeitskolonnen und Akkordgruppen zur gemeinsamen Bewältigung bestimmter, verselbständigter Arbeitsaufgaben im Betriebe oder auch im Außendienst. Dieser quantitative Faktor ist insofern für das Entstehen oder Ausfallen von Prozessen menschlich-sozialen Inhalts von grundsätzlicher Bedeutung, als mit zunehmender räumlicher Massierung die Individualität und der Aktionsradius der persönlich-schöpferischen Auswirkung bei der Arbeitsverrichtung der einzelnen eingeengt werden. In

qualitativer Hinsicht steht dabei die Art der Kombination von Werkmittel und Arbeiter im Werkraum im Vordergrund. Auch hier lassen sich zwei Typen herauschälen. Bei dem ersten Typ vollzieht sich die Gesamtfertigung räumlich in einzelnen Sälen, die eine Häufung gleichartig Beschäftigter bei der Verrichtung einer stereotypen Spezialprozedur (stanzen, bohren, fräsen usw.) zeigen. Der Gesamtfertigungsprozeß wird arbeitsteilig in eine Reihe von Teilprozessen aufgelöst, und diese werden der räumlichen Kombination von Werkmitteln und Arbeitern zugrunde gelegt. Das Musterbeispiel dieses Typs ist das bereits genannte der großbetrieblichen Serienfabrikation. Der zweite Typ zeigt nun eine Kombination von Werkmittel und Mensch nach dem Prinzip der „Gruppe“. Darunter soll verstanden werden, daß die räumliche Arbeitsunterteilung das Gesamt erzeugnis in eine Reihe von Teilerzeugnissen zerlegt, die Arbeiter einer Gruppe verrichten dann verschiedene Spezialprozeduren zur Erstellung jener Teileinheit des Gesamterzeugnisses, deren Bearbeitung ihrer Gruppe zufällt (z. B. in der Automobilfabrikation alle Teile des Vergasers, der Wasserpumpe, der Lenkung, des Getriebes; in der Magnetzündfabrikation die mechanische Ankerfertigung; in der Fabrikation von Kraftwagenmotoren das Kurbelgehäuse in allen dazu gehörigen Teilen). Das anschaulichste Beispiel für eine solche Kombination nach dem Prinzip der Gruppe ist die großbetriebliche Gruppenfabrikation, wie sie von Lang-Hellpach beschrieben und analysiert worden ist. „Dabei werden, fußend auf der Aufbauart der kleinen mechanischen Werkstätte, Fabrikationsgruppen gebildet, die sich aus allen Arten von Werkzeugmaschinen zusammensetzen und außer Maschinenarbeitern noch Schlosser und andere Arbeiter umfassen. Die Fabrikationsaufgabe einer solchen Gruppe ist die Fertigbearbeitung einer gewissen Anzahl verschiedener zusammengehöriger Teile, die miteinander einen in sich abgeschlossenen wesentlichen Bestandteil des Gesamterzeugnisses bilden. Eine solche Fabrikationsgruppe ist in sich geschlossen und von anderen Bearbeitungsabteilungen unabhängig, läßt also auch hinsichtlich des Ortes für ihre Unterbringung großen Spielraum. Der Transport der Einzelteile spielt sich auf dem denkbar kürzesten Weg innerhalb der Gruppe selbst ab; nur die Rohteile fließen ihr von den Magazinen aus zu, um sie erst völlig fertig bearbeitet und zusammengebaut wieder zu verlassen¹.“

Die Feststellung Hellpachs, daß die Kombination von Werkmittel und Mensch nach dem Serienprinzip zur Unterbindung, die nach dem Gruppenprinzip zur Förderung spezifisch menschlich-sozialer Prozesse tendiert, kann uns besonders zunutze kommen, wenn wir nicht nur in den ganz typischen Fällen, sondern auch in allen übrigen nachprüfen, inwie-

¹ Lang, R. u. W. Hellpach: a. a. O. S. 2.

weit das Prinzip der „Serie“ oder der „Gruppe“ letzten Endes zugrunde liegt; d. h. wir untersuchen den einzelnen Fall hinsichtlich der beiden möglichen Grundprinzipien der räumlichen Kombination von Werkmittel und Mensch, hinsichtlich der „zwei Welten, die hier gegenüberstehen“¹: Serie oder Gruppe? „Mechanität oder Organität der Arbeit“²? Gruppencharakter hat dann auch die Gedingegruppe im Bergbau, die Arbeitsgruppe am Hochofen und im Walzwerk, die Werkstatt des handwerklichen Betriebs. Denn in all diesen und ähnlichen Fällen charakterisiert sich die räumliche Kombination von Werkmittel und Mensch dadurch, daß nicht eine mechanische Häufung gleichartiger Arbeitsverrichtungen und gewissermaßen sich addierender Einzelleistungen vorliegt, sondern ein sinnvoll gegliedertes System von einzelnen Arbeitsaufgaben, das der Zusammensetzung der Gesamtleistung der Gruppe aus einer Reihe ineinandergreifender und sich ergänzender Teilleistungen entspricht. Der Gruppencharakter einer Arbeitskombination verrät sich also nicht in dem Grad der äußeren, zeitlichen und örtlichen Verkoppelung von verschiedenen Arbeitsverrichtungen, sondern in der inneren, qualitativen Form der Ergänzung der verketteten Teilleistungen im Sinne einer einheitlichen und in sich geschlossenen verselbständigten Gesamtleistung der Gruppe. Das ist wesentlich für die Beurteilung der Kombination von Werkmittel und Mensch, die unter der Bezeichnung „Fließarbeit“ bekannt ist. Hier liegt ganz augenscheinlich eine enge Verkoppelung verschiedener Arbeitsverrichtungen in Raum und Zeit vor. Der Gegenstand wandert, ohne zu ruhen, von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz, von der einen Hand direkt in die andere oder unter Einschaltung eines besonderen Fördermittels, um nacheinander verschiedenen Arbeitsverrichtungen — Handarbeit oder Durchgang durch eine Maschine — unterworfen zu werden. Eine zeitliche Abstimmung der verschiedenen Arbeitsgänge aufeinander ist dabei immer erforderlich. Die einzelne Arbeitsverrichtung steht also unter zeitlichem Zwang. Dieser kann im einzelnen sehr verschiedener Art sein: Bei nichtselbsttätigen Fördermitteln (stehender Tisch, Rollenbahn) hängt das Tempo der Arbeit letztlich von der Gruppe selbst ab und kann etwa durch Akkordlohn gesteigert werden. Das laufende Band hingegen schreibt das Arbeitstempo zwangsweise vor und läßt entsprechend Entlohnung im Stundenlohn zu. Ebenso kann das Tempo der (ruckweisen oder kontinuierlichen) Bandbewegung der Gruppe mehr oder weniger aufgezwungen oder von ihr bestimmt werden. Schließlich gibt es noch besondere Mittel, um den Arbeitsrhythmus freier und elastischer zu gestalten, etwa die Einschaltung von Zwischenlagern oder die Schaffung von „Fließinseln“, d. h. von räumlich gesonderten, nicht mit anderen verknüpften Fließ-

¹, ² Vgl. Lang, R. u. W. Hellpach: a. a. O. S. 127.

arbeitsreihen. Fließarbeitfertigung ist also ein dehnbarer und durchaus elastischer Begriff. Der beschränkten Verwendung der Fließarbeit im Betrieb, sowie in elastischer Form steht auf der anderen Seite die systematische Durchorganisierung des ganzen Betriebs und die restlose Unterwerfung jeder einzelnen Arbeitsverrichtung unter den Fließzwang gegenüber. Die systematische und straffe Durchführung und Handhabung des Fließprinzips in den Betrieben Henry Fords im Zusammenbau (Montage), wie in der Herstellung von Einzelteilen (Gießerei, Glashütte usw.) bietet ein anschauliches Beispiel zu dem letzteren Typ. Sie eignet sich zugleich auch gut zur Demonstration des kombinatorischen Prinzips, das hier obwaltet: Eine solche Fließreihe bietet zunächst äußerlich gesehen das Bild der Gruppe; die verschiedenen Arbeitsvorgänge greifen ergänzend ineinander und sind durch eine Sinnfolge verknüpft, der Arbeiter sieht ein Ganzes werden, und der von Hellpach so betonte „einheitliche, alle Fertigungsnebenflüsse jeweils sofort in sich aufnehmende Strom der Gruppe“¹, die „Stromordnung“¹, kann wohl kaum anschaulicher zutage treten. Und doch ist damit die Frage nach dem Kombinationsprinzip noch nicht vollkommen beantwortet. Die Verbundenheit der einzelnen Arbeitsleistungen und deren gegenseitige Ergänzung resultieren nämlich nicht — wie in den Fällen reiner Gruppenfabrikation — auf selbstverständlichem und organischem Wege unmittelbar aus dem Arbeitsvorgang, sondern sie werden von außen gesetzt, indem die Arbeitenden durch das System des laufenden Bandes dem Fließzwang automatisch unterworfen werden. Dieses Hinzukommen der spezifischen Fließarbeitsverknüpfung zerreißt den echten Charakter der Gruppe, mechanisiert und atomisiert die Arbeit des einzelnen insoweit, als er zum Ausübenden einer unter mechanischem Fließzwang stehenden, serienmäßig vollzogenen stereotypen Spezialprozedur wird. In der Fließarbeit liegt also eine eigenartige Mischung von Elementen der Gruppen mit solchen der Serienfabrikation vor. Entsprechend den verschiedenen Möglichkeiten der Handhabung der Fließarbeitfertigung kann in einem Fall das Prinzip der Gruppe, im anderen das der Serie mehr im Vordergrund stehen. Entscheidend ist, wie weit das Arbeiten am Fließband für den einzelnen ein „An-die-Kette-Legen“ bedeutet, worunter hier einfach die Unterwerfung unter den von außen gesetzten Fließzwang verstanden sein soll. Das Ausfallen menschlich-sozialer Gehalte kann also bei der Fließarbeit verschiedene Grade aufweisen. Offenbar ist es bei Ford in starkem Maße vorherrschend.

Wie in den ganzen bisher besprochenen Fällen die Kombination von Werkmittel und Mensch die objektive Basis für das Vorhandensein menschlich-sozialer Gehalte bei der Arbeitsverrichtung bildet, so stellt

¹ Lang, R. u. W. Hellpach: a. a. O. S. 131.

die nunmehr anzuführende psychische Konstitution des Arbeiters die subjektive Basis dar. Denn die Arbeitsanordnung nach dem Prinzip der Gruppe mag wohl die Entwicklung menschlich-sozialer Gehalte begünstigen, wie weit sich diese aber tatsächlich einstellen, hängt von der psychischen Beschaffenheit des Arbeiters ab. Die Arbeit im „Saal“ oder am Fließband mag das Gedeihen menschlich-sozialer Gehalte unterbinden, wie weit jedoch de facto eine solche Abdrosselung vorliegt, richtet sich nach dem Grad des Vorhandenseins derartiger menschlich-sozialer Belange im Rahmen der Arbeitsverrichtung bei dem einzelnen. Hier aber liegen die Verhältnisse durchaus verschieden, und der Typ des Arbeiters mit ausgesprochener Disposition zur Verrichtung monotoner, gleichförmiger Arbeit ohne Einsatz persönlich-seelischer schöpferischer Energien ist gar nicht selten, so daß sich in solchen Fällen objektives Minimum mit subjektivem Optimum des menschlich-sozialen Gehalts durchaus decken können.

Die bisherige Betrachtung der Kombination von Werkmittel und Mensch hat uns die Frage nach dem Vorhandensein spezifisch menschlich-sozialer Prozesse beim Arbeitsvorgang vornehmlich in horizontaler Richtung sehen lassen, nämlich innerhalb der Menschen eines Saales, einer Gruppe, einer Werkstatt, einer Fließreihe usw. In vertikaler Richtung geht nun der Blick, wenn wir diese Nebenordnung der Menschen durch die weiter damit verbundene Über- und Unterordnung ergänzen. Auch in der Art der Anordnung von Betriebsleiter, Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter, Meister, Vorarbeiter, Arbeiter lassen sich Typen unterscheiden, die das Vorhandensein menschlich-sozialer Gehalte begünstigen oder unterbinden. Auch hier ist die Frage: Mechanität oder Organität? zu stellen. Und zwar entspricht hier dem Prinzip der Gruppe jene Art des Aufbaues der sozialen Rangordnung im Betrieb, bei der Vorgesetzte und Untergebene ebenfalls zusammen jeweils eine Gruppe bilden, indem die ausführende Tätigkeit der von ihr notwendig verlangten und in ihren verschiedenen Funktionen entsprechend bestimmten Leitung unterstellt wird. Leitende und ausführende Funktionen greifen sinnvoll ineinander und ergänzen sich zu einem geschlossenen und einheitlichen Leistungsganzen. Es herrscht Einheit der Auftragserteilung: ein Arbeiter empfängt die Anordnungen nur von einem Vorgesetzten, und zwischen den einzelnen Rangstufen besteht geradlinige Verbindung: die Arbeiter vereinigen sich unter je einem Meister, die Meister ihrerseits unterstellen sich dem Betriebsleiter. Diesem Prinzip ist jenes andere, mechanisierende, gegenüberzustellen, bei dem die leitende Gesamtfunktion von oben herunter systematisch aufgeteilt und in eine Reihe verschiedener, auf ein Minimum beschränkter Spezialfunktionen zerlegt wird. Die einzelnen Glieder der sozialen Rangordnung, vom Betriebsleiter herunter bis zum Arbeiter, stehen zueinander nur noch in diesem

mechanisierten, von oben gesetzten Zusammenhang; eine gegenseitige innere Ergänzung und Verkettung im Sinne einer in sich geschlossenen, verselbständigten Gesamtleistung der Gruppe besteht mithin nicht bei diesem Nebeneinander hochspezialisierter Einzelfunktionen, deren Träger in ihrer Bewegungsfreiheit und -richtung von oben herunter dirigiert und gebunden werden und darum im wesentlichen atomisierte stereotype Spezialfunktionen verrichten. Also auch hier, bei der Anordnung von leitender und ausführender Arbeit, spielt das Prinzip der Serie oder das der Gruppe in analogem Sinne eine Rolle und hat seine spezifische Bedeutung für das Zustandekommen menschlich-sozial beinhalteter sozialer Prozesse. Gruppencharakter in diesem Sinne zeigt die Anordnung von leitender und ausführender Arbeit im alten Handwerk des Mittelalters, ferner zu Zeiten der alten „Meisterwirtschaft“ des Industriebetriebs, heute ist diese Form in gewissem Ausmaße noch möglich in Kleinbetrieben oder Betrieben mit unkomplizierten, primitiven Fertigungsprozessen, sowie auch bei ausgesprochener Gruppenfabrikation im Sinne von Lang-Hellpach. Das Prinzip der Mechanisierung begegnet uns zunächst bei den ersten Anfängen der modernen „Ingenieurwirtschaft“, setzt sich dann immer mehr durch und hat seinen konsequentesten Befürworter in Taylor und dessen „Funktionsmeistersystem“ gefunden mit einem Höchstmaß an Spezialisierung in allen Rangstufen (z. B. Arbeitsverteiler, Vorrichtungs-, Geschwindigkeits-, Prüfmeister, Aufsichtsbeamter usw.) und ebensolcher Vielheit der Auftragserteilung (z. B. der Arbeiter empfängt Anordnungen dieser verschiedenen, ihm übergeordneten Spezialmeister). Sehr eindeutig tritt das Prinzip der Mechanisierung auch in jener Anordnung zutage, bei der die Menschen überhaupt ausgeschaltet sind und deren anordnende, kontrollierende usw. Funktionen durch sachliche Mechanismen ersetzt werden, wie Kontroll-, Zähl-, Signaleinrichtungen, Arbeitszettel, Vorlagen, Automatisierung des Arbeitsvollzugs durch das laufende Band usw. Eine Verwirklichung eines der beiden möglichen Grundprinzipien in ganz reiner Form ist wohl für uns in der Realität der Betriebe kaum zu finden. Das System Taylors ist bis heute ein spezifisch amerikanisches geblieben, die geschichtlichen Formen echter Gruppenanordnung wurden überwunden, und die durchgängige Handhabung kombiniert heute Elemente des alten, sogenannten „militärischen“ Systems (line or military organization) mit solchen des „Funktionsmeistersystems“ (functional organization). Entsprechend bestimmt sich der Spielraum des einzelnen Arbeiters, in der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten spezifisch menschlich-soziale Gehalte zur Entwicklung gelangen zu lassen, so etwa persönliche Arbeitskameradschaft und -gesellung zu kultivieren oder persönlich-seelische Arbeitsgemeinschaft sinnvoll zu erleben.

Die Geschehnisse in der Sphäre des menschlich-sozialen Vollzugs, soweit sie sich aus dem Arbeitsvorgang ergeben, unterliegen also — wenn wir das bisher darüber Gesagte überblicken — mannigfaltigen Bedingungen. Der Grad der Mechanität oder Organität in der Kombination von Werkmittel und Mensch entscheidet, wie weit sich gewisse psychische Reaktionen, Erlebnisse und Bewußtseinsinhalte beim einzelnen einstellen können und inwieweit nicht. In der Gemeinsamkeit und in dem Ineinandergreifen dieser psychischen Vorgänge der einzelnen manifestiert sich sodann der menschlich-soziale Prozeß. Diese gemeinsame und verbundene Durchsetzung und Verwirklichung menschlich-sozialer Arbeitsbelange kann im einzelnen verschiedene Inhalte haben; die wichtigsten sind Schöpfung, das soll heißen: gegenseitige Befruchtung und Ergänzung im Sinne positiver, persönlich-schöpferischer Auswirkung und unter Einsatz produktiver seelischer Energien, und Arbeitsgesellung und -geselligkeit, d. h. gegenseitige Mitteilung arbeitskameradschaftlicher oder -kollegialer, gemüthafter seelischer Werte.

Erwerbsgesellung.

Doch damit erschöpft sich noch nicht die Beantwortung der Frage nach den menschlich-sozialen Prozessen, die unmittelbar an den arbeitenden Menschen im Betrieb anknüpfen. Die Arbeitsverrichtung und der Arbeitsvorgang als solcher betreffen erst eine Seite des Problems. Sie müssen noch weiter ergänzt werden, und zwar ergibt sich diese Fortführung aus folgendem: Nachdem der Arbeiter die ihm obliegende Arbeitsleistung vollzogen hat, wird er entlohnt und empfängt eine geldliche Vergütung, Zeitlohn, Akkordlohn, Prämien, Gewinnanteile, Sondervergütungen irgendwelcher Art. In diesen Vorgängen tritt uns die ökonomische Seite des betrieblichen Erstellungsprozesses vor Augen, während bisher nur die arbeitstechnische zur Betrachtung stand. Der technische Prozeß des Betriebs erscheint in der Modalität des Ökonomischen, weil er nicht der Erstellung einer technischen Leistung schlechthin, sondern einer speziellen technischen Leistung, nämlich wirtschaftlicher Art, dient: Das Produktionserzeugnis oder die erstellte Dienstleistung sind Gegenstände der menschlichen Bedarfsversorgung, und die für ihre Hervorbringung zur Verfügung stehenden Mittel des Betriebs sind solche, für die das naturgegebene Prinzip der Knappheit und Begrenztheit gegenüber den menschlichen Bedürfnissen maßgebend ist. Das hat zur Folge, daß der technische Prozeß des Betriebs sich nicht in unbeschränkter Freiheit vollzieht, sondern vielmehr in seiner Richtung von ökonomischen Gesichtspunkten dirigiert und unter Zwang genommen wird; er erfolgt stets nach Maßgabe planvollen Verfügens und Verfahrens mit den zur Verfügung stehenden, im obigen Sinne knappen Mitteln. Darum

verbinden sich die technischen Vorgänge des Betriebs mit den entsprechenden rechnungsmäßigen. Wir sehen im heutigen Betrieb Buchführung, Kalkulation, Statistik, Verrechnung usw. als Ausdruck dieser wirtschaftlichen Planung und Durchorganisation des technischen Erstellungsprozesses. Das gilt entsprechend für alle vergangenen und gegenwärtigen Betriebsarten, für den selbst versorgenden Betrieb, dessen Leistung unmittelbar den eigenen Angehörigen zufließt, so gut wie für den Betrieb, dessen Leistung in das gesellschaftliche Ganze eingegliedert ist, wobei die Ökonomie des Betriebs in einer privatwirtschaftlichen oder gemeinwirtschaftlichen Form in die Erscheinung treten kann: im ersteren Falle ist die privatwirtschaftliche Rentabilität der Unternehmung, im letzteren die planwirtschaftliche Bestgestaltung der Produktion für die Richtung des technischen Erstellungsprozesses im Betrieb maßgebend. Aber nicht nur mit den sachlichen Erstellungsmitteln muß nun der Betrieb planvoll im wirtschaftlichen Sinne verfahren, auch die lebendige Arbeitskraft ist nicht freies Gut und muß deshalb nach ökonomischen Gesichtspunkten behandelt werden. Die Art und Weise, in der die Menschen des Betriebes als ökonomische Größe im Betriebsprozeß fungieren, bestimmt sich im modernen Betrieb durch das Lohnverhältnis, der heute typische und dominierende Tatbestand, aber nur ein Tatbestand unter vielen möglichen, wie uns andere Erscheinungsformen, etwa der Galeerensträfling, der Sklave, der Hörige, der in der Hausgemeinschaft lebende Hausgenosse, der Beamte, der Produktionsgenosse zeigen, bei denen jeweils die ökonomische Seite anders strukturiert ist. Daß sich heute das planvolle Verfügen und Verfahren mit den lebendigen Arbeitsmitteln des Betriebs über das Lohnverhältnis vollzieht, ergibt sich aus dem Wesen der kapitalistischen Wirtschaftsweise und der geltenden Wirtschafts- und Sozialverfassung, aus den Tatbeständen einer arbeitsteilig organisierten Markt- und Geldwirtschaft, in der auf dem Arbeitsmarkt zwei typische Gruppen einander gegenüber treten: der über Subsistenzmittel verfügende und sie gegen Arbeitsleistung einzutauschen willige Unternehmer und der seine Arbeitsleistung anbietende, für fremden Ertrag zu arbeiten bereite Lohnarbeiter.

Die Aufgabe, die ökonomische Organisation und Anordnung der Menschen im Betrieb, sowie die sich daraus ergebende Form der Entlohnung¹ in ihrem menschlich-sozialen Gehalt und den sie begleitenden spezifisch menschlich-sozialen Prozessen zu durchleuchten, enthält im Grundsätzlichen die uns bereits bekannte Problemstellung: Mechanität oder Organität? Der Mechanisierung des sinnvollen, menschlich-sozial be-

¹ Eine allgemeine „Soziologie des Lohnes“ kann an dieser Stelle nicht entwickelt werden, obwohl es sich bei den verschiedenen Lohnformen und Lohnmethoden um ein für die soziologische Forschung eminent fruchtbares Gebiet handelt.

inhaltenen Arbeitszusammenhangs entspricht hier die Mechanisierung eines sinnvollen, menschlich-sozial beinhalteten ökonomischen Zusammenhangs. Verhinderte die Mechanisierung der Kombination von Werkmittel und Arbeiter die menschlich-sozialen Prozesse gemeinsamer Schöpfung und Arbeitsgesellung, so läßt die Mechanisierung der Entlohnungsmethode die menschlich-sozialen Prozesse planvoll-gemeinsamen wirtschaftlichen Verfügens über die eigene Arbeitskraft im Sinne der persönlichen Existenzbegründung und Existenzsicherung ausfallen. Das mechanische Prinzip der Entlohnung sieht die menschliche Arbeitskraft als Kostenelement des Betriebs, sucht deshalb entweder diesen Kostenaufwand als solchen nach Möglichkeit zu reduzieren oder bei gegebenen Arbeitskosten einen möglichst hohen Arbeitsertrag herauszuholen. Dabei muß an sich gegen die psychophysische Beschaffenheit und Leistungsmöglichkeit des Arbeiters keineswegs verstoßen werden. Es kann etwa nach modernen, arbeitsphysiologisch und -psychologisch fundierten Methoden verfahren werden, sofern sie sich in dieser Richtung als einwandfrei erwiesen haben. Was das mechanische Prinzip der Entlohnung aber außer acht läßt, ist der Mensch, soweit er an dem Entlohnungsvorgang mit seiner menschlich-kreatürlichen Seite beteiligt ist, soweit er in dieser Entlohnung das Mittel und die Möglichkeit eigener selbständiger wirtschaftlicher Betätigung und wirtschaftlichen Verhaltens zwecks Begründung und Sicherung seiner Existenz und der seiner Familie erblickt, soweit er also innerhalb sinnvoller Wirtschaftsbeziehungen im Rahmen des Betriebsganzen mit seiner Arbeitskraft selbst wirtschaften will. Organisch nennen wir deshalb jenes andere Prinzip der Entlohnung, das dieser menschlichen Seite Rechnung trägt und die Lohnarbeit auch nach ihrer ökonomischen Seite zu einem gemeinsamen, menschlich-sozial beinhalteten Vollzug macht. Das organische Lohnprinzip sucht darum den Lohninteressen der einzelnen Arbeiter eine entsprechende soziale Basis und ein selbständiges Wirkungsfeld zu schaffen und sie mit dem Lohninteresse der anderen sinnvoll in selbständigen, von sich aus bestimmten Wirtschaftseinheiten zu verkoppeln. Die in der Praxis dem organischen Prinzip entsprechende und den atomisierten Individuallohn überwindende Lohnform ist die des Gruppenlohns. Die Arbeitskraft der Mitglieder einer solchen Lohngruppe wird nicht auf Grund einzelhafter, mechanischer Lohnbeziehungen von oben herunter bewirtschaftet, sondern die Angehörigen der Gruppe nehmen die Bewirtschaftung ihrer Arbeitskraft in gewissem Maße — im äußersten hier denkbaren Fall direkt nach Art einer arbeitswirtschaftlichen Selbstverwaltung — gemeinsam in die Hand, dabei stets gebunden an die wirtschaftlichen Bedingungen und Möglichkeiten, in deren Rahmen die Lohngruppe durch das Unternehmen eingespannt ist. Von der ökonomischen Oberleitung des Betriebs bewirt-

schaftet werden also bei dieser Regelung nicht die Arbeitskraft des einzelnen, sondern die gesamten Arbeitskräfte der Gruppe komplex: Im Idealfall übernimmt die Gruppe unmittelbar eine gemeinsam auszuführende Arbeit zu einem bestimmten Preis, womit das Verhältnis von Gruppenleistung zu Gruppenlohn als Konstante gegeben ist; die Bewirtschaftung der einzelnen Arbeitskräfte innerhalb dieser Gruppe sodann ist nicht mehr Sache der Oberleitung, sondern Angelegenheit der Gruppe selbst und wird von ihr auf dem Wege der Selbstverwaltung geregelt.

Die in der Praxis vorkommenden Lohnmethoden zeigen entsprechend das Prinzip des Gruppenlohns im oben entwickelten Sinne in mehr oder minder ausgeprägter Form. Es sind vor allem drei Lohnmethoden, die spezifische Elemente des Gruppenlohns in charakteristischer Form aufweisen: die des Akkordmeistersystems, des Gruppenakkords und der Arbeitskommandite. Das Akkordmeistersystem ist in diesem Zusammenhang deshalb anzuführen, weil bei ihm die Abtrennung und Verselbständigung der Arbeitsbewirtschaftung gegenüber der Werkleitung in ganz konsequenter und eindeutiger Weise durchgeführt ist: der Akkordmeister („Zwischenmeister“, „Unternehmer“) akkordiert mit dem Werk die Erstellung einer bestimmten Arbeitsleistung, d. h. er übernimmt die praktische, werkstattmäßige Ausführung eines Auftrags zu festem Preis. Mit dieser Akkordvereinbarung ist die arbeitswirtschaftliche Funktion der Werkleitung erschöpft. Alles Weitere, Einstellung und Entlassung der benötigten Arbeiter, Verteilung und Organisation der Arbeit, Aufsicht und Kontrolle, Festsetzung der Löhne, ist dem Akkordmeister anheimgestellt. Er verfährt also mit der Bewirtschaftung der ihm für die Erledigung des Auftrags zur Verfügung stehenden fixen Lohnsumme vollkommen selbständig und nach freiem Ermessen. Die Werkleitung greift in diesem Vorgang nicht ein und beschränkt sich in ihrer arbeitswirtschaftlichen Betätigung lediglich auf die komplexe Bewirtschaftung der Einzelarbeitskräfte, indem sie eine summarische Regelung des Verhältnisses von Gesamtarbeitsleistung zu Gesamtarbeitslohn der Gruppe vornimmt. Die Handhabung dieses Systems in der industriellen Praxis hat nun allerdings gezeigt, daß hier wohl eine Verselbständigung der Arbeitsbewirtschaftung vollzogen war, daß aber ein sinnvoll-gemeinsamer arbeitswirtschaftlicher Vollzug innerhalb der Gruppe damit noch keineswegs unbedingt verbunden sein mußte. Von dem Akkordmeister hing es vielmehr im einzelnen Falle ab, wie weit er sich als Treuhänder der gemeinsamen arbeitswirtschaftlichen Interessen der Angehörigen seiner Gruppe dem Unternehmer gegenüber betrachten wollte und wie weit er gewissermaßen in Vertretung oder analog der Stellung des ihn beauftragenden Unternehmers die Arbeitskraft seiner Unterstellten als Gruppenfremder in seinem Interesse bewirtschaftete. Reichelt zeichnet die letztere Situation in einem Berliner Betrieb der Maschinenindustrie

um die achtziger Jahre in sehr treffender Weise¹: „Das Streben der Kolonnenführer ging dahin, möglichst bald mit der Arbeit fertig zu werden, um dafür recht wenig Löhne an ihre Arbeiter zahlen zu müssen und einen desto höheren Akkordgewinn zu erhalten. Und dieses Streben war um so größer, weil die Arbeiter nicht an dem Akkordgewinn beteiligt waren, sondern eben nur ihre festen Stundenlöhne erhielten, so daß der Kolonnenführer den ganzen Akkordüberschuß in seine Tasche steckte. Es ist aber besonders hervorzuheben, daß der Akkordgewinn der einzige Verdienst der Kolonnenführer war, diese Leute demnach direkt gezwungen wurden, sich von dem Schweiß ihrer Arbeiter zu nähren. Die Kolonnenführer waren so richtige Zwischenmeister, die die Arbeiter scharf beaufsichtigten, sie zur höchsten Leistungsfähigkeit und Anspannung aller Kräfte antrieben, ohne daß die Arbeiter selbst Nutzen davon hatten. Diese Lohnungsmethode ist die denkbar ungünstigste, gibt sie doch gewissenlosen Kolonnenführern die Möglichkeit, ihre wirtschaftliche Überlegenheit durch schamlose Ausbeutung der wirtschaftlich schwächeren Arbeiter zu mißbrauchen. In dem Bestreben, einerseits recht niedrige Löhne zu zahlen, andererseits die Arbeiter zur intensivsten Tätigkeit anzutreiben, wurden die Kolonnenführer noch von der zweiten Kategorie Zwischenmeister, den Unternehmern, bestärkt. Diese waren ja keine Beamte der Firma und erhielten infolgedessen kein festes Gehalt. Ihr Einkommen richtete sich nach der Zahl und der Größe der Aufträge, die in ihrer Abteilung fertiggestellt wurden. Je niedriger die Löhne der Arbeiter waren, um so geringere Beträge hatten die Unternehmer an die Kolonnenführer zu entrichten, und um so höhere Summen blieben für sie selbst übrig. An jedem Auftrage wollten also außer der Firma selbst noch die beiden Klassen der Zwischenmeister verdienen. In der Tat verdienten sie ganz bedeutende Summen. Es wurde uns versichert, daß die Unternehmer monatlich 3—4000 Mk., oftmals sogar bis zu 5000 Mk. Einkommen gehabt hatten; und dabei waren diese Leute vorher gewöhnliche Arbeiter gewesen! Fernstehende dürften vielleicht geneigt sein, diese Schilderung für ungläubhaft oder zum mindesten für sehr übertrieben zu halten. Doch entspricht sie vollständig den Tatsachen.“ Es liegt auf der Hand, daß bei einem solchen „sweating system“ (Schwitzsystem) von einem sinnvoll-gemeinsamen arbeitswirtschaftlichen Vollzug innerhalb der Gruppe keine Rede sein kann. Bei dem Akkordmeistersystem wird also die Tendenz der Verselbständigung der Arbeitsbewirtschaftung durch die gegenläufige Tendenz zur „mechanischen“ Bewirtschaftung der Gruppenarbeitskräfte in ihren positiven Wirkungen auf das Entstehen menschlich-

¹ Reichelt, Heinrich: Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie. S. 45 f. Berlin 1906.

sozial beinhalteter Prozesse gemindert oder aufgehoben. Aber nicht etwa derartige sozialpolitische Erwägungen waren es, die den Unternehmer zur Beseitigung des Akkordmeistersystems veranlaßten. Die Gründe liegen vielmehr in den Wandlungen der technischen und ökonomischen Struktur der Betriebe. „In einem modernen Großbetrieb hört der Meister, der mitarbeitet und seine Gruppe anleitet, auf, das Zentrum der Fabrik zu sein. Wo mehrere Walzen in Betrieb genommen werden, Stahlwerke und Walzeisenverarbeitung dazutreten, in einer Maschinenfabrik zahlreiche und verschiedene Maschinen gleichzeitig gebaut werden, die Arbeiterzahl sich auf mehrere Tausend vermehrt, da weicht die Selbstherrlichkeit des Akkordmeisters der modernen Fabrikhierarchie von Werkmeister, Ingenieur, Direktion und Lohnbureau. Der Meister hat jetzt die Fähigkeit nicht mehr, den Betrieb zu leiten, der Großbetrieb nimmt ihm deshalb auch das Recht dazu: gleichzeitig oder nacheinander das der Lohnauszahlung und der Lohnfestsetzung für seine Gehilfen. Lohnfestsetzung und Lohnzahlung gehen auf andere Instanzen über, auf die Direktion mit ihren Ingenieuren und beratenden Meistern einerseits, auf das Lohnbureau, das den eigentlichen Fabrikationsprozeß rechnerisch einreicht in den Kreislauf der modernen Kalkulation, andererseits¹.“ Die Form, in der uns der Gruppenlohn nun unter der Herrschaft dieses zentralistisch aufgebauten und gehandhabten betrieblichen Lohnsystems entgegentritt, ist naturgemäß eine ganz andere, nämlich die des Gruppenakkords (gemeinschaftlicher Akkord, Kolonnenakkord). Unter Gruppenakkord verstehen wir dabei jene Art der Lohnregelung, bei der im Gegensatz zum Einzelakkord der Lohn für eine Gruppe von Arbeitern für eine bestimmte Arbeitsleistung akkordiert wird, indem die Gruppe selbst, bzw. durch einen Vertreter als akkordierende Partei auftritt. Der von der Gruppe gewählte oder von der Betriebsleitung bestellte Gruppen- oder Kolonnenführer darf also nicht etwa in seinen Funktionen mit dem alten Akkordmeister verwechselt werden, er hat vielmehr gewissermaßen die Stellung eines *primus inter pares*, äußerlich gesehen, etwa die eines Vorarbeiters der Gruppe, und vertritt das arbeitswirtschaftliche Gesamtinteresse der Gruppe gegenüber den vorgesetzten Lohninstanzen. Reichelt illustriert diesen Unterschied zwischen dem Akkordmeister alten Stils und dem Kolonnenführer an einem Beispiel aus dem Werkzeug- und Maschinenbau der Vorkriegszeit wie folgt²: „Wie ganz anders liegen die Verhältnisse dagegen heute! Allerdings hat noch jede Kolonne ihren Kolonnenführer, aber seine Stellung hat sich sehr verändert gegenüber derjenigen der

¹ Jeidels, Otto: Die Methoden der Arbeiterentlohnung in der rheinisch-westfälischen Eisenindustrie. S. 31 f. Berlin 1907.

² A. a. O. S. 79 f. und S. 81.

Akkordmeister; mit der Lohnabrechnung und der Akkordverteilung hat er gar nichts mehr zu tun. Die Kolonnen werden in den verschiedenen Werkstätten von den Meistern gebildet. Die Kolonnenführer sind gewöhnlich besonders tüchtige Arbeiter und schon ein paar Jahre in der Fabrik beschäftigt. Löst sich infolge eines Streiks eine Kolonne auf, und verlassen alle Mitglieder bis auf eins den Betrieb, dann wird meist dieser eine Arbeiter der Kolonnenführer der neu zu bildenden Gruppe. Die übrigen Mitarbeiter in der Kolonne, die Helfer, bestimmt der Meister, der auch die Stundenlohnsätze der Kolonnenarbeiter festzulegen hat. Der Kolonnenführer ist gewissermaßen der Vorarbeiter. Er weist seinen Leuten die einzelnen Arbeiten an, ist aber selbst mit tätig. Er bekommt auch den Akkordzettel in die Hand und vertritt seine Kolonne auf dem Kalkulationsbureau, falls sie mit einem Akkordpreise nicht zufrieden ist. Nach Beendigung der Arbeit gibt der Kolonnenführer den Akkordzettel auf dem Lohnbureau zwecks Lohnabrechnung ab . . . Bei den gemeinschaftlichen Akkorden vertritt zwar der Kolonnenführer die Interessen der ganzen Akkordgruppe, doch hat er heute keinen direkten Einfluß mehr auf die Akkordberechnung und die Akkordverteilung. Er ist überhaupt seinem Meister untergeordnet. Diese Art Gruppenakkorde erhöht die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mannes, ohne wie das Akkordmeistersystem zur Überanstrengung und Ausbeutung der Arbeiter zu führen.“ Verglichen mit dem Akkordmeistersystem hat also die Art der Durchführung des Gruppenprinzips hier bei dem Gruppenakkord eine Umkehrung erfahren. An die Stelle der Abtrennung und Verselbständigung der Arbeitsbewirtschaftung gegenüber der Werkleitung tritt bei dem Gruppenakkord die Bewirtschaftung der einzelnen Gruppenarbeitskräfte unmittelbar durch die vorgesetzten Instanzen des Werks und zentralisiert sich im Lohn- und Kalkulationsbüro. Der Kolonnenführer in dem oben zitierten Beispiel der Kolonnenarbeit im Werkzeug- und Maschinenbau kommt bei der Akkordberechnung und -verteilung — auch als mitbestimmende Instanz — nicht in Betracht, das Lohnbüro verteilt vielmehr den Akkordgewinn nach Maßgabe der Stundenlohnsätze und der geleisteten Arbeitsstunden der einzelnen Gruppenmitglieder. Also zwar zentralisierte Bewirtschaftung, aber — wiederum im Gegensatz zum Akkordmeistersystem — sinnvollgemeinsame arbeitswirtschaftliche Beziehungen innerhalb der Gruppe kennzeichnen den Gruppenakkord. Die Akkordgruppe charakterisiert sich damit im Gegensatz zur Scheingruppe des Akkordmeistersystems als echte Gruppe im lohnwirtschaftlichen Sinn. Der Zusammenschluß in der Akkordgruppe dient der Erhöhung der Leistungsfähigkeit des einzelnen, die Angehörigen der Gruppe können sich gegenseitig besser in ihrer Arbeitsverrichtung unterstützen, sie sind in ihrer Arbeit stets auf Rücksichtnahme und Förderung der Arbeit ihrer Gruppenkollegen an-

gewiesen, was wiederum gegenseitige Überwachung und Kontrolle und innere Anteilnahme der einzelnen an der zweckmäßigen Arbeitsverteilung und -durchführung zur Folge hat. Die Arbeiter beginnen von sich aus wirtschaftliches Denken und Verantwortungsgefühl zu entwickeln, wie es von Zwiedineck-Südenhorst an einigen Beispielen gezeigt hat¹: „Der Gruppenakkord bewährt sich nicht immer schon an und für sich. Er hat das vielfach zutage tretende Gute, daß die Arbeiter der Gruppe selbst auf die beste Verteilung der einzelnen Teilaufgaben kommen und dadurch so an Arbeitskräften sparen können, daß sie selbst die Verkleinerung der Gruppe beantragen. So wurden in der Zelluloiderzeugung durch dieses System aus Gruppen von 20 innerhalb Jahresfrist solche von nur 16. Schlechtere Erfahrungen hat man gemacht, wenn man von Arbeitgeberseite unterließ, auf die Gleichwertigkeit der Arbeiter einer Gruppe aufmerksam zu sein. Sind einige schwächere oder lässigere Elemente neben energischen in einer Gruppe, so erlahmen die letzteren möglicherweise (beobachtet z. B. in der Lederindustrie, wo Gruppen für das Einweichen der Häute, das Verbringen von einem Äscher in den anderen bestehen). Die Arbeiter fordern dann wohl auch gleichmäßigere Gruppierung.“

Die vollkommene und restlose Durchführung des Gruppenprinzips blieb nun angesichts der in dieser Richtung in gleicher Weise mangelhaften Methoden des Akkordmeistersystems und des Gruppenakkords einer dritten Lohnform vorbehalten: der Arbeitskommandite. Für dieses System gilt nämlich sowohl Abtrennung und Verselbständigung der Arbeitsbewirtschaftung als auch sinnvoll-gemeinsamer arbeitswirtschaftlicher Vollzug innerhalb einer echten Gruppe im lohnwirtschaftlichen Sinn. „Die Kommandite gibt der Werkstatt Selbstverwaltung. Der von der Werkstatt zu beanspruchende Lohn wird von der Belegschaft im ganzen verdient, an die Belegschaft im ganzen ausgezahlt, von der Belegschaft unter sich nach eigenem Rechte verteilt. Die Anordnung der Arbeit in der Werkstatt ist Sache der Werkstatt selbst. Nicht die eigene Arbeit, sondern die eigene Arbeit in und mit dieser Werkstatt, also: die Mitarbeit in dieser Werkstatt tritt als Aufgabe vor den Arbeiter².“ Mit diesen Worten umreißt Rosenstock das Wesen der Arbeitskommandite, die für ihn allerdings wesentlich mehr als nur eine arbeitswirtschaftliche Organisationsform bedeutet, nämlich eine „Denkfigur“, eine „Denk-, ja genauer eine Sprechweise“, berufen zur Neugestaltung und Neuordnung von Wirtschaft und Gesellschaft. In ihrem Zeichen schrieb er 1922 seine „Werkstattaussiedlung“, mußte

¹ von Zwiedineck-Südenhorst, Otto: Arbeitsbedarf und Lohnpolitik der modernen kapitalistischen Industrien. In: Grundriß der Sozialökonomik, VI. Abteilung. S. 239. Tübingen 1923.

² Rosenstock, Eugen: Lebensarbeit in der Industrie. S. 48. Berlin 1926.

aber nachher feststellen¹, daß der Titel des Buches vielfach mißverstanden wurde und die meisten Leser dadurch verführt wurden, die für Rosenstock zentrale Idee der Kommandite nicht als solche zu erkennen. Das mag vielleicht zum Teil auch damit zusammenhängen, daß die Arbeitskommandite auch noch in unseren Tagen mehr in der Idee als in der realen industriellen Praxis existiert, abgesehen von Frankreich, wo die Dinge auch praktisch bereits weiter gediehen sind. Und zwar setzt die Entwicklung dort nach Rosenstock im Jahre 1853 ein, hatte jedoch mit zahlreichen Schwierigkeiten zu kämpfen und erfuhr erst in der Nachkriegszeit eine Neubelebung. Am bemerkenswertesten sind die Formen der „travail en commandite“ in den Druckereibetrieben, vorwiegend in den staatlichen, so in der Pariser Nationaldruckerei (Imprimerie Nationale), aber auch in einigen privaten.

Daß Mischformen zwischen den hier getrennt behandelten Typen des Akkordmeistersystems, des Gruppenakkords und der Arbeitskommandite denkbar sind und beispielsweise auch in einer Reihe französischer Betriebe praktisch vorkommen, bedarf ebenso der Erwähnung, wie der Umstand, daß die uns hier interessierende gruppenweise und verselbständigte Bewirtschaftung der Arbeitskraft sich leicht mit der ebenso geregelten Bewirtschaftung der sachlichen Betriebsmittel (Rohstoffe, Werkzeuge, Maschinen, Kraft, Räume) verbindet, indem die Gruppe etwa eine Art Werkstatt- und Werkmittelpachtvertrag mit dem Betrieb abschließt, oder indem die Arbeiter die benötigten Materialien selbst kaufen und dafür im Akkordlohn eine entsprechende Rückvergütung erhalten. Der Betrieb des tschechischen Schuhfabrikanten Bat'a in Zlin (Tschechoslowakei) illustriert diese Art wirtschaftlicher Selbstverwaltung der Gruppe in besonders markanter Weise. Bat'a hat die einzelnen Betriebsabteilungen nicht etwa nur als selbständige lohnwirtschaftliche Einheiten, sondern als selbständige Wirtschaftseinheiten schlechthin aufgezogen; er läßt jede Abteilung vollkommen selbständig und auf eigenes Risiko wirtschaften, indem sie unter Führung eines auf eigene Rechnung und Gefahr wirtschaftenden und kalkulierenden Abteilungsleiters jeweils von der vorhergehenden Abteilung einkauft und an die folgende verkauft.

Das Beispiel von Thomas Bat'a zeigt aber noch eine weitere Eigenart, die in der bisherigen Betrachtung des arbeitswirtschaftlichen Gruppenprinzips von uns noch nicht berücksichtigt wurde: die Beteiligung der Angehörigen der einzelnen Wirtschaftseinheiten am Gewinn des Unternehmens. Das ist nun eine Angelegenheit, die uns die Frage sinnvoller, gruppenhafter Wirtschaftsbeziehungen in vertikaler Richtung sehen läßt, während das über Akkordmeistersystem, Gruppen-

¹ Rosenstock, Eugen: Lebensarbeit, a. a. O. S. 49 f.

akkord und Arbeitskommandite bisher Gesagte lediglich das Nebeneinander der Wirtschaftsbeziehungen Gleichgeordneter in der Horizontalen betraf. Das vertikale Gruppenprinzip erlangt dann Geltung, wenn die komplexe Bewirtschaftung der Gruppe nicht einseitig von oben herunter erfolgt, sondern wenn zwischen Gruppe und Werkleitung ebenfalls sinnvoll-gemeinsame Wirtschaftsbeziehungen Platz greifen. Eine solche Regelung vereint dann Arbeitsgruppe und Werkleitung zu einer neuen, und zwar vertikalen, Gruppe. Beim Fehlen dieser vertikalen Beziehung wirtschaftet die Gruppe unter fremdem Zwang. Sie wirtschaftet unter Zwang, weil die Akkorde nicht unter Mitbestimmung der Gruppe vereinbart, sondern autoritativ festgesetzt und geregelt werden — was zu passiver Resistenz und Bremsen bei der Arbeit führen kann; und dieser Zwang ist ein fremder, weil Lohninteresse der Gruppe und Gewinninteresse des Werks auseinanderfallen — was wiederum in ähnlicher Weise auf die Gruppenarbeit ungünstig zurückwirkt. Vertikale Beziehungen können darum hergestellt werden einmal durch die Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeiter bei der Akkordregelung, sei es eine Akkordvereinbarung zwischen Kolonnenführer und vorgesetzter Lohninstanz, sei es über den Betriebsrat oder die Gewerkschaft, wobei allerdings in letzterem Falle nicht mehr von einer dadurch begründeten vertikalen Betriebsbeziehung gesprochen werden kann; sodann besteht die Möglichkeit einer Gleichrichtung von Lohn- und Gewinninteresse durch Interessierung der Gruppe am Gewinn auf dem Wege der Gewinnbeteiligung und der wirtschaftlichen Teilhaberschaft in irgendwelchen Formen, wie sie beispielsweise bei Bat'a vorliegt.

In dem Maße, in welchem der Gruppencharakter bei der Arbeitsbewirtschaftung eines Betriebs vorherrscht, stellen sich also menschlich-soziale Prozesse planvoll-gemeinsam wirtschaftlichen Verfügens über die eigene Arbeitskraft im Sinne der persönlichen Existenzbegründung und -sicherung ein. Im Rahmen der Gruppe — wobei stets neben der Horizontalgruppe auch an die Vertikalgruppe zu denken ist! — hat sinnvoll-gemeinsames wirtschaftliches Handeln und Verhalten der einzelnen Gelegenheit zur Entfaltung und Betätigung; im Rahmen der Gruppe können menschlich-soziale Gehalte durch gegenseitige Förderung, Hilfeleistung, Rücksichtnahme und Tragen gemeinsamer Verantwortung zur Geltung gelangen. Die wirtschaftlichen Belange des einzelnen werden innerhalb der Gruppe von den anderen gesichert und geschützt gegen Lohnausbeutung und Übervorteilung, wie gegen sonstige wirtschaftliche Benachteiligung, indem die Gruppe hier für den jeweils Bedrängten schützend einzutreten bereit ist, sei es beispielsweise für den leistungsschwächeren Vollarbeiter oder sei es für den durch Alter, Invalidität, körperliche oder geistige Mängel behinderten Arbeiter. Neben dem leistungsfähigen Normalarbeiter findet

auch der unterwertige Arbeiter in Alters-, Blinden- usw. -arbeit innerhalb der Gruppe seinen Platz. Hier nähert sich der menschlich-sozial beinhaltetete soziale Prozeß hinsichtlich seiner Entstehungsgrundlage bereits einer anderen Gruppe von menschlich-sozialen Prozessen, die weder in Verbindung mit der Arbeitsverrichtung noch mit der Arbeitsbewirtschaftung auftreten und die noch zu behandeln sind. Sobald nämlich die Maßnahmen zum Schutz und zur Sicherung der Alten und sonstigen Arbeitsbehinderten nicht mehr im Rahmen des regulären technisch-ökonomischen Betriebsprozesses vor sich gehen, liegen die daraus resultierenden menschlich-sozialen Prozesse außerhalb der Sphäre der eigentlichen Arbeitsbewirtschaftung und gehören in das Gebiet der sonstigen freien, zusätzlichen Leistungen des Betriebsganzen im Sinne der materiellen und kulturellen Wohlfahrt seiner Angehörigen.

Allgemeine Gesellung.

Damit verlassen wir die Sphäre des technisch-ökonomischen Betriebsvollzugs und die ihr zugehörigen sozialen Prozesse spezifisch menschlich-sozialen Gehalts. Wir fragen nun nach den menschlich-sozialen Prozessen, soweit sie die Menschen außerhalb des technisch-ökonomischen Vollzugs im freien sozialen Raum des Betriebs betreffen, sich also vor, nach und neben der eigentlichen Arbeit abspielen: beim geselligen Verkehr von Mensch zu Mensch schlechthin, beim allgemeinen Zusammensein, Zusammenleben und Zusammenwohnen im und um den Betrieb. Man könnte sich allerdings die Trennung zwischen betrieblicher und außerbetrieblicher Lebenssphäre des Arbeiters in der Art vorstellen, daß der Betrieb als reiner Werkraum ausschließlich der Durchsetzung solcher menschlich-sozialer Belange gewidmet wäre, die an die Arbeitsverrichtung und -bewirtschaftung geknüpft sind; sein ganzer übriger menschlich-sozialer Vollzug — Erziehung, Bildung, Belehrung, Gesellung, Sicherung, Pflege und Förderung der materiellen und kulturellen Wohlfahrt — würde dann in der außerbetrieblichen Lebenssphäre vor sich gehen. Nun aber ist die Verkettung des Betriebs mit dem übrigen Lebensraum des Arbeiters eine zu enge, als daß diese reine Scheidung in der Praxis in dieser Gestalt vorkäme. Der Betrieb ist darum nicht nur reiner Werkraum in diesem Sinne, er begreift darüber hinaus weitere Stücke der Lebensräumlichkeit des Arbeiters in sich ein und wird in gewissem Rahmen zu einem allgemeinen materiellen und kulturellen Belangen dienenden Erziehungs-, Bildungs-, Gesellungs- und Wohlfahrtsraum schlechthin.

Die Frage nach dem Ausmaß derartiger menschlich-sozialer Prozesse im freien sozialen Raum des Betriebs ist aus diesen Gründen auch anders zu stellen als für den bisher untersuchten reinen Werkraum. Die Art der Arbeitsverrichtung und -bewirtschaftung schrieb hier zwangsläufig

vor. Der menschlich-soziale Vollzug im freien Raum hingegen hängt wohl auch von sachlichen Gegebenheiten ab, ist aber in seinem Entstehen nicht in dieser Weise daran gebunden, sondern beruht vielmehr entscheidend auf dem freien Willen der Beteiligten. Es ist natürlich, daß ein Betriebsmilieu, das nicht allein von technisch-ökonomischem Zweckdenken geprägt und gestaltet ist, das Entstehen menschlich-sozialer Prozesse begünstigt. Da ist zunächst das äußere Bild der Fabrik. Wie es sich einem betont gewerkschaftlichen Betrachter darstellt, schildert Christian Schmitz¹: „Rein äußerlich bieten uns die meisten der heutigen Fabriken ein Sinnbild des Abscheues. Aller Anziehung und Harmonie entbehrend, entspricht ihr Baustil längst nicht mehr den Anforderungen der heutigen Kulturstufe. Wer schon offenen Auges und empfindsamen Herzens durch Industriegegenden gewandert ist, wird von dem Anblick erschüttert gewesen sein. Eindrücke wie: Öde, graue schwarze zwingburgartige Backsteinkisten mit Dächern wie die exakte Zahnung einer Säge, Fenster oft ohne oder ohne ganze Scheiben, alle genau in gleichem Abstand und in gleicher Größe schematisiert wie die Gitterfenster der Zuchthäuser, hat der Augennerv zu verarbeiten. Dahinter oder dazwischen die großen oder kleinen Rauchtürme mit ihren geschwärzten Rändern und gewaltige Eisenkonstruktionen verschiedenster Art. Alles düster, voller Schatten, ohne einen Hinweis auf Natur und Sonne. Stören diese kahlen Fabriken in den Städten die architektonische Gesamtwirkung, so sind sie draußen in der Natur, namentlich in romantischen Gegenden, direkte Versandler herrlicher Naturbilder.“ Das Gegenstück zu diesem düsteren Gemälde bilden etwa neuzeitliche Fabrikbauten und Fabrikanlagen, die dem ästhetischen Bedürfnis in gleicher Weise wie der technisch-ökonomischen Zweckmäßigkeit Rechnung tragen, mit gut beleuchteten, temperierten und durchlüfteten, sauberen, freundlichen und hellen Räumen, mit Rasen- oder Blumenflächen und gepflegten freien Plätzen um die Gebäude herum, mit entsprechendem Komfort und hygienischer Ausstattung, guten sanitären Einrichtungen, Bequemlichkeiten mancherlei Art für den arbeitenden Menschen, so etwa Ruhe- und Erholungsräumen usw. usw. — Verhältnisse, wie sie neben den in diesem Zusammenhang gern genannten amerikanischen Firmen deutsche, holländische und andere Unternehmen des Kontinents in genügender Zahl aufweisen. Viele Betriebe gehen aber mit der Ausgestaltung des gesamten Betriebsmilieus in dieser Richtung noch bedeutend weiter. Sie besitzen besondere Einrichtungen und Vorkehrungen, die dem außerhalb der technisch-ökonomischen Sphäre sich abspielenden menschlich-sozialen Vollzug ausdrücklich und unmittelbar gewidmet sind: Werkschulen,

¹ Schmitz, Christian: Die Welt der modernen Fabrik, S. 95. Jena 1929.

Werkwohnungen und -siedlungen, Bildungs- und Geselligkeitseinrichtungen, wie Bibliotheken, Theater, Kino, Tanzgelegenheit, Musikkapellen, Klubhäuser, Speiselokale und Kasinos, ferner Turnhallen und Sportplätze, Krankenhäuser, Ferienheime, „Wohlfahrtshäuser“, in denen Kindergärten und Horte, Ledigenheime, Wöchnerinnenheime, Nähstuben, Lehrküchen u. dgl. untergebracht sind, um nur die hauptsächlichsten dieser sogenannten „Wohlfahrtseinrichtungen“ zu nennen. Ob und inwieweit es nun innerhalb eines solchen Betriebsmilieus zu einem menschlich-sozialen Vollzug kommt, hängt jedoch entscheidend von der inneren Einstellung der Beteiligten ab. Ist sie eine positive, so entfaltet sich ein verschieden beinhaltetes menschlich-soziales Geschehen im und um den Betrieb, nämlich im Rahmen von Erziehungs-, Wohn- und Siedlungs-, Bildungs- und Geselligkeitsgruppen oder in anderen sozialen Gruppen zur Pflege gemeinsam vertretener materieller und kultureller Belange. Der Betrieb kann auf diese Weise sogar sehr tiefgreifend an der Gestaltung der gesamten lebensräumlich wie -zeitlich erfaßten Lebenssphäre des Arbeiters beteiligt sein, besonders über den Weg der Spar-, Versicherungs-, Pensions- und Unterstützungsgemeinschaft im Sinne der Existenzsicherung und Vorsorge für die Zukunft und die Fälle wirtschaftlicher Notlage des einzelnen. Eine bisher spezifisch amerikanische Form hat hier neuerdings auch auf deutschen Boden übergreifen: die betriebliche Lebensversicherung in Gestalt der „Gruppenversicherung“ (group insurance), bei welcher die Belegschaftsgruppe durch die Firma bei einer privaten Versicherungsgesellschaft versichert wird und häufig auch an den Versicherungskosten mit einem bestimmten Satz beteiligt ist; die Automobilfirma Opel hat als erstes deutsches Unternehmen diese Einrichtung jetzt übernommen.

Voraussetzung für das Entstehen eines solchen menschlich-sozialen Vollzugs ist also, daß Betriebsleitung und Belegschaft darin übereinstimmen, diesen Vollzug nicht ausschließlich außerbetrieblichen Gebilden wie Familie, Schule, Kirche, Verein, Gewerkschaft, Gemeinde und dem übrigen außerbetrieblichen bürgerlichen Leben des Arbeiters zu überlassen. Der Betrieb tritt hier in Konkurrenz mit diesen außerbetrieblichen Trägern menschlich-sozialen Vollzuges. Reibungen und Konflikte bleiben darum nicht aus. In Deutschland spielen sich diese Auseinandersetzungen vornehmlich zwischen Betrieb und Gewerkschaft ab, indem die letztere mehr oder weniger befürchtet, der menschlich-soziale Vollzug innerhalb des Betriebs führe bei mißbräuchlicher Handhabung durch den Unternehmer zu einer Bevormundung und Beeinflussung im Sinne privatkapitalistischer Gesinnung und Denkweise und bringe so den Arbeiter von seiner ursprünglichen klassenmäßigen und antikapitalistischen Einstellung ab. Aus diesem Grunde wird von dieser Seite der Einbau gewisser Sicherungsmaßnahmen, wie Beteiligung und Kon-

trolle durch außerbetriebliche, gewerkschaftliche und ähnliche Instanzen befürwortet.

Im ganzen gesehen, verläuft der menschlich-soziale Vollzug im freien sozialen Raum des Betriebs in zweifacher Richtung: Soweit er zwischen Über- und Untergeordneten vor sich geht, handelt es sich um die Mitteilung menschlich-sozial beinhalteneter Leistungen des Betriebs an die Belegschaft über den Weg der Schulung und Erziehung oder einer dem Menschentum des Arbeiters gerecht werdenden Menschenbehandlung oder durch Maßnahmen zur Sicherung und Förderung des leiblichen und geistigen Wohls und der materiellen Existenz der Belegschaft. Die menschlich-sozialen Prozesse in der horizontalen Richtung betreffen hingegen die gegenseitige Förderung und das Zusammengehen zwecks Erreichung gemeinsamer Lebensziele der Belegschaft, indem sich die einzelnen durch Austausch und Mitteilung menschlich-sozialer Werte aneinander höher entwickeln und entfalten und indem so das Individuum durch die Gemeinschaft eine positive Lebensförderung erfährt, sei es an Bildung, Ethos, Gemeinschaftsempfinden und anderen geistig-seelischen Gehalten oder sei es an den materiellen und leiblichen Dingen seines Daseins.

Wenn wir damit die Sphäre des menschlich-sozialen Vollzugs im reinen Werkraum und im freien sozialen Raum des Betriebs verlassen, so darf nochmals angemerkt werden, daß dieser menschlich-soziale Vollzug sich als begleitender Vorgang dem technisch-kooperativen sozialen Prozeß zugesellt. Das heißt mit anderen Worten: es ließe sich ein Betrieb denken, in dem eine restlose und vollkommene Entleerung von jeglichen menschlich-sozialen Gehalten stattgefunden hätte — vielleicht als Ergebnis einer zwangsläufigen Entwicklung, der Einhalt zu gebieten, nicht in unserer Macht stünde, vielleicht aber auch als Ergebnis einer bewußten und planmäßig verfahrenen Haltung der Beteiligten. Wie der mit menschlich-sozialen Gehalten gewissermaßen gesättigte historische Betriebstyp patriarchalischer Prägung den äußersten Grenzfall nach der einen Seite darstellt, so würde ein solcher sozial entleerter Betrieb das extreme Gegenbeispiel auf der anderen Seite verkörpern. Zwischen beide käme dann die industrielle Wirklichkeit unserer Tage mit ihrer ganzen Variationsbreite und -fülle der menschlich-sozialen Prozesse des Betriebs zu liegen, getrennt von der versunkenen Welt patriarchalischer Industrieromantik, getrennt aber auch von jener, in ihren Konsequenzen grausamen und trostlosen Perspektive, wie sie in Aldous Huxleys „Kontrapunkt des Lebens“ einmal drastisch geschildert wird: „Der erste Schritt wäre, die Leute dahin zu bringen, dualistisch, in zwei Abteilen zu leben. In dem einen Abteil als industrialisierte Arbeiter, im anderen als menschliche Wesen. Als Idioten und Maschinen acht Stunden lang in jeden vierundzwanzig Stunden und als

wirkliche Menschen in der übrigen Zeit . . . ‚Da unsere Zivilisation so ist, wie sie nun einmal ist‘, so wird man ihnen sagen müssen, ‚habt ihr von jeden vierundzwanzig Stunden acht Stunden als eine Mischung aus Schwachsinnigen und Nähmaschinen zu verbringen. Es ist sehr unangenehm, das weiß ich. Es ist erniedrigend und ekelhaft. Aber es ist nun einmal so. Ihr müßt es tun, sonst wird das ganze Gebäude unserer Welt in Trümmer fallen, und wir werden alle verhungern. Tut daher eure Arbeit idiotisch und mechanisch; und verbringt eure Mußestunden damit, vollkommene Männer und Frauen zu sein. Mischt die beiden Leben nicht durcheinander. Haltet die Luken zwischen ihnen wasserdicht. Das echt menschliche Leben während eurer Muße, das ist es, worauf es ankommt. Das andere ist bloß ein dreckiges Geschäft, das erledigt werden muß. Und vergeßt nie, daß es dreckig ist und bis auf das, daß es euch ernährt und die Gesellschaft in Ordnung hält, auch völlig unwichtig, völlig bedeutungslos für das wirkliche menschliche Leben . . .‘ Das ist es, was man den Leuten sagen muß. Das ist die Lehre, die man der jungen Generation beibringen muß. Man muß jedermann davon überzeugen, daß diese ganze großartige industrielle Kultur nichts ist als ein übler Geruch und daß das wirkliche, bedeutsame Leben sich nur fern von ihr leben läßt.“

c) Der technisch-kooperative Vollzug im Betrieb.

Der jener Romankonstruktion Huxleys entsprechende, jeden menschlich-sozialen Gehalts bare Betrieb kann zugleich als Hinweis auf das Folgende dienen. Denn wir befinden uns jetzt an der Stelle unserer Betrachtung, wo wir das umhüllende Geflecht der sozialen Prozesse vorbereitender und begleitender Natur so weit durchdrungen und zur Seite geräumt haben, um nunmehr zu dem sozialen Prozeßkern des Betriebs unmittelbar zu gelangen. Wir wenden uns damit jenem Teil des sozialen Prozesses des Betriebs zu, der sich auf die Dauer zwangsläufig in jedem Betrieb bei der Durchführung des technisch-ökonomischen Prozesses einstellen muß und somit essentiellen Charakter trägt. Denn die Menschen des Betriebs, die mit ihrer Arbeitsverrichtung in diesen technisch-ökonomischen Prozeß eingeschaltet sind, arbeiten zusammen im Sinne der Durchsetzung des Betriebszwecks, und sie können auf die Dauer nicht umhin, Träger eines sozialen Prozesses der Kooperation im Sinne einer Verwirklichung dieses Betriebszwecks zu werden. Da aber der reine Betriebszweck die Erstellung einer technisch-ökonomischen und nicht irgendeiner geistig-seelischen Leistung verlangt, macht er auf Seiten der dabei tätigen Menschen an sich lediglich ein entsprechend technisch-kooperatives Verhalten erforderlich und nicht mehr. E. A. Ross meint richtig¹: „Auch unzufriedene Leute,

¹ Ross, E. A.: Das Buch der Gesellschaft, S. 223. Karlsruhe 1926.

die ihre Arbeit verabscheuen, können weiter Zuckerrohr schneiden oder an der Maschine stehen, aber keiner, der sich als Sklave, Lasttier oder als bloßes Rädchen fühlt, kann lehren, überzeugen oder begeistern.“

Diesen rein technisch-kooperativen sozialen Prozeß und damit das tragende Skelett des gesamten sozialen Prozesses des Betriebs kennen zu lernen, setzt eine Klärung des Kooperationsbegriffes voraus. Dazu zwingt vor allem die sehr verschiedenartige Behandlung dieses Begriffes in der neueren Literatur. Mit Vierkandt unterscheiden wir¹ zunächst zwischen einem Kooperationsbegriff im inhaltlichen und im formalen Sinne. Bei der Kooperation im inhaltlichen Sinne richtet sich das Zusammenwirken und die gemeinsame Aktion aller auf eine konkrete Kollektivleistung (vgl. Seilziehen beim kollektiven Wettkampf, Tragen einer Last durch mehrere Personen, Aufführung eines Schauspiels, Veranstaltung eines Konzertes); hingegen ist bei der Kooperation im formalen Sinne die Einheit, auf die das Zusammenspiel gerichtet ist, nicht mehr inhaltlicher Natur, sondern besteht nur noch in der reinen Form des Verhältnisses, so daß die Beteiligten nur noch eine formale Einheit bilden; es herrscht in diesen Fällen einer Kooperation im formalen Sinne Einheit der seelischen Gesamtverfassung und des Verhaltens, so beim Tausch eine spezifische einheitliche Tauschhaltung, beim Zwiesgespräch ein einheitlicher Wille zur gegenseitigen Verständigung, beim Vertrag eine einheitliche Vertragsgesinnung. Wir sehen, die Kooperation im Betrieb ist eine solche inhaltlicher Art: sie ist gerichtet auf eine konkrete Kollektivleistung. Nun kann man in Anlehnung an die Einteilung L. von Wieses² bei dieser Kooperation im inhaltlichen Sinne je nach der Art der Kollektivleistung eine Kooperation in der Welt der Körperlichkeit, eine solche in der Welt des sittlichen Willens und eine in der geistigen Welt typenbildend voneinander trennen. Technische und wirtschaftliche Kollektivleistungen beruhen auf dem Einsatz von Muskel-, Verstandes- und Nervenkraft durch die Beteiligten. Kooperationen wie die militärische oder die kirchliche stellen hingegen den sittlichen Willen der einzelnen in den Dienst des gemeinsamen Zusammenwirkens. Kollektivleistungen in der Welt des Geistes, sei es das Römische Recht, das Nibelungenlied oder die Leistung einer wissenschaftlichen Arbeitsgemeinschaft, gründen sich auf die einheitliche Betätigung geistig-schöpferischer Energien der Kooperierenden.

Daß die betriebliche Kooperation dem ersten dieser drei genannten Typen zuzuordnen ist, ergibt sich danach ohne weiteres. Damit können wir nunmehr die betriebliche Zusammenarbeit insgesamt definieren: 1. als Kooperation im weiteren Sinne, nämlich als einen Vorgang,

¹ Vierkandt, Alfred: Gesellschaftslehre, S. 239 ff. Stuttgart 1928.

² von Wiese, L.: Allgemeine Soziologie. Teil I. Beziehungslehre, S. 159 ff. München u. Leipzig 1924.

bei dem mehrere Personen in einem einheitlichen Verhalten oder Handeln ineinandergreifen, das nach seinem Wesen nur durch ein solches Ineinandergreifen zustande kommen kann, 2. als Kooperation im engeren Sinne, da dieses Verhalten und Handeln auf eine Einheit inhaltlicher Natur, nämlich eine konkrete Kollektivleistung gerichtet ist, und 3. als Kooperation im engsten Sinne, bei der es sich um eine Kollektivleistung physischer Art handelt, die durch Zusammenarbeit im engsten und physischen Sinne dieses Wortes zustande kommt.

Was nun den Ablauf des sozialen Prozesses der Kooperation (hier und auch im folgenden wird dieser Begriff stets in seinem engsten Sinne verwendet) anbelangt, so zeigt der hier vornehmlich interessierende industrielle Betrieb der Gegenwart ein wesentlich zusammengesetzteres und verwickelteres Bild als beispielsweise die spontanen Kooperationsvorgänge beim gemeinsamen Löschen eines Brandes oder der gemeinsamen Jagd auf einen flüchtigen Verbrecher. Derartige Fälle einer primitiven Kooperation treten vorwiegend dann ein, wenn eine spontane, durch den Augenblick bedingte, zufällige Vereinigung einer kleineren Anzahl kooperierender Personen stattfindet; die Zusammenarbeit ist dann weder planmäßig organisiert, noch besteht eine Unterordnung unter eine einheitliche Leitung. Letzteres wird erst dann erforderlich, wenn die Kooperation von längerer Dauer ist oder im Rahmen einer größeren Gruppe vor sich geht oder wenn die Art der Kollektivleistung danach verlangt. In diesen Fällen haben wir es mit dem Typ der entfalteten Kooperation zu tun; wenn z. B. Siedler gemeinsam einen Deich gegen Hochwasser errichten, so müssen sie sich einer einheitlichen Leitung unterordnen — es tritt eine Differenzierung hinsichtlich leitender und ausführender Arbeit ein; wenn Straßen gebaut und instandgehalten werden sollen, wird zu dieser Differenzierung hinsichtlich leitender und ausführender Arbeit eine weitere hinsichtlich der Verteilung der einzelnen Arbeitsverrichtungen unter die Straßenarbeiter hinzukommen müssen — es tritt eine Differenzierung in der technischen Arbeitsverrichtung ein. Handelt es sich schließlich um die Kooperation in einem industriellen Betrieb, so wird hier besonders deutlich, daß eine einfache primäre Differenzierung zwischen leitender und ausführender Arbeit und bei der technischen Arbeitsverrichtung nicht genügt, daß vielmehr nochmals eine weitere, sekundäre Differenzierung vor sich gehen muß: innerhalb der leitenden Arbeit differenzieren sich die Funktionen des Betriebsleiters, Abteilungsleiters, Ingenieurs, Obermeisters, Meisters, und ebenso bilden sich innerhalb der Aufteilung der technischen Arbeit weitere Unterteilungen und Arbeitsspezialisierungen nach Maßgabe des Produktionsprozesses. Die sozialen Prozesse der Zusammenarbeit im industriellen Betrieb, der also einen höchst entfalteten und

entwickelten Typ der Kooperation darstellt, erweisen sich aus diesen Gründen als überaus zusammengesetzt und mannigfaltig. Man kann deshalb dieser Mannigfaltigkeit im Rahmen einer systematischen Behandlung dadurch am besten Rechnung tragen, daß man die oben entwickelte Differenzierung der kooperativen Funktionen der Darstellung zugrunde legt.

Diese Differenzierung der kooperativen Funktionen führt zunächst zu einer entsprechenden Differenzierung der sozialen Struktur des Betriebs: Bei näherem Zusehen gliedert sich die Kooperationsstruktur in horizontaler und sodann in vertikaler Richtung; und zwar ist das Nebeneinander einzelner Werkstätten, Abteilungen usw. (soziale Arbeitsgruppierung) das Ergebnis der erwähnten Differenzierung in der technischen Arbeitsverrichtung, während die weiter genannte Differenzierung hinsichtlich leitender und ausführender Arbeit in dem Über- und Untereinander von Betriebsleiter, Abteilungsleiter, Ingenieur, Meister, Arbeiter (soziale Rangordnung des Betriebs) ihren Ausdruck findet. Und ganz entsprechend verläuft die Gliederung des Kooperationsprozesses: innerhalb oder zwischen den Arbeitsgruppen einerseits und innerhalb oder zwischen den Ranggruppen andererseits, also einmal horizontal, das andere Mal vertikal.

Horizontale Kooperation.

Beginnen wir zunächst bei den Horizontalprozessen und der Horizontalstruktur der betrieblichen Kooperation. Es sei zur Erleichterung der Darstellung das Verfahren benutzt, wie es von Uhl zur Anwendung empfohlen wird¹: Wir bauen die Horizontalstruktur auf der Arbeitsgruppe als kleinster Einheit auf. Es kann eine einfache Arbeitsgruppe vorliegen, wenn es sich um gleichartige Arbeit wie bei Formern, Fräsern, Drehern handelt, und die Arbeitsgruppe kann eine komplexe sein, wenn sich verschiedenartige Arbeitsverrichtungen zu einem Ganzen verbinden, wofür die oben besprochene „Gruppenfabrikation“ im Sinne Hellpachs das beste Beispiel ist. Wenn nun mehrere dieser Arbeitsgruppen, Meisterschaften, Kolonnen usw. ihrerseits zusammen ein Ganzes bilden, etwa eine Werkstatt oder eine Abteilung, so stellen wir diese Einheit als Arbeitsgruppe zweiter Ordnung jenen Arbeitsgruppen erster Ordnung gegenüber. Schließlich lassen sich diese Arbeitsgruppen zweiter Ordnung wiederum zu solchen dritter Ordnung zusammenfassen usw. usw., bis wir endlich zum Betrieb als Arbeitsgruppe letzter und höchster Ordnung, die alle vorhergehenden umfaßt, gelangen. Wir illustrieren das an dem konkreten Fall einer

¹ Uhl: Arbeitsgliederung. In: Handwörterbuch der Arbeitswissenschaft, Sp. 268. Halle 1930.

Berliner Werkzeugmaschinenfabrik¹. Der Gesamtbetrieb soll sich uns als Arbeitsgruppe vierter Ordnung (A_4) repräsentieren. Wir zerlegen ihn zunächst in zwei Arbeitsgruppen dritter Ordnung (A_3), nämlich in die Büro- und in die (technische) Betriebsabteilung. Diese Zweiteilung kommt schon in der baulichen Anlage dieses Betriebs sehr deutlich zur Geltung: Die Maschinenfabrik besteht im ganzen aus einem hufeisenförmigen Stockwerkbau, der einen ebenerdigen Hallenbau umschließt. Der vordere Teil des Stockwerkbaues ist das Verwaltungsgebäude und enthält die kaufmännischen und technischen Büros, die Seitenflügel und der Hallenbau nehmen die Werkstätten auf. Eine weitere Unterteilung hat nun diese Arbeitsgruppen dritter Ordnung (A_3) in die sie bildenden A_2 aufzulösen. Und zwar heben sich innerhalb der Büroabteilung die kaufmännischen von den technischen (Betriebs-) Büros als zwei Gruppen voneinander ab — wiederum schon äußerlich leicht erkennbar: Im Erdgeschoß liegen Zimmer der Betriebsleiter, Arbeitsvorbereitungs-, Termin- usw. -büro, darüber im ersten Stock die einzelnen Büros der kaufmännischen Abteilung. Ähnlich teilen wir die eigentliche Betriebsabteilung (A_3) in die von ihr umfaßten A_2 auf; die Firma unterscheidet bei den einzelnen Betriebsabteilungen Maschinenbau, Spezialmaschinenbau, Werkzeugbau, Kugelgelenkbau usw. Da wir unserer schematischen Darstellung eine nur vierstufige Arbeitsgruppierung zugrunde gelegt haben, sind nunmehr diese A_2 in die untersten A_1 aufzugliedern; Die kaufmännische Büroabteilung umfaßt als derartige A_1 Buchhaltung, Kasse, Direktion usw., die technische (Betriebs-)Büroabteilung gliedert sich in das Arbeitsvorbereitungs-, Bestell-, Termin-, Vorrichtungs-, Lohn-, Kalkulations-, Konstruktions- usw. -büro. Die räumliche Anordnung dieser Betriebsbüros, deren enge Verbindung mit dem Fabrikationsbetrieb unumgänglich ist, bringt ihre Eingliederung in den technischen Arbeitsprozeß, wie in die soziale Kooperation charakteristisch zum Ausdruck: Das Erdgeschoß, welches die Büros enthält, liegt um etwa 1,5 m höher als der Hallenbau und ist nach diesem hin durch eine Fensterwand abgeschlossen, so daß ein Übersehen der Werkstätten vom Büro aus gewährleistet ist. Was nun die einzelnen Betriebsabteilungen (A_2) angeht, so werden sie entweder von einfachen oder komplexen A_1 gebildet. Im Hallenbau herrscht die einfache A_1 vor: die Arbeiter an der Drehbank oder an der Hobelmaschine stellen zusammen je eine Meisterschaft dar; daneben begegnet uns in der Halle, sowie vorwiegend in den Einzelwerkstätten des Stock-

¹ Es handelt sich um die Fritz Werner A.-G. in Berlin-Marienfelde, indem wir hier und im folgenden, ohne jedesmal besonders zu zitieren, die diesbezügliche sehr instruktive Studie von Hans Dominik zugrunde legen: Der Werkzeugmaschinen- und Werkzeugbau. Musterbetriebe deutscher Wirtschaft, Bd. 17. Berlin 1930.

werkbaues die Anordnung der „Gruppenfabrikation“, bei der z. B. Arbeiter an Innenschleifmaschinen, Drehbänken, Rundschleifmaschinen, Zahnradhobelmaschinen, Flankenschleifmaschinen usw. nebeneinander in einer komplexen A_1 arbeiten.

Diese soziale Arbeitsgruppierung in einer modernen Werkzeugmaschinenfabrik zeigt deutlich, wie die im Betrieb Kooperierenden nicht einfach unmittelbar zu einer Gruppe zusammengeschlossen sind, sondern wie sie zunächst nebeneinander kleinere Gruppen innerhalb des Ganzen bilden; diesen Untergruppen fällt im Rahmen der Gesamtkollektivleistung je eine Teilleistung zu: eine stereotype Spezialprozedur, die Erstellung eines bestimmten Bestandteils des Gesamterzeugnisses, ein bestimmter Akt im Verrechnungswesen, eine Konstruktion, eine Kalkulation usw. usw.; sie veranstalten gewissermaßen innerhalb des Ganzen ihre eigene private Kooperation — mit einer Einschränkung: alle diese Teilleistungen greifen sinnvoll ineinander und ergänzen sich zu einer Gesamtleistung.

Diese Gliederung des kooperativen Arbeitszusammenhanges nach technisch-kooperativen Teilfunktionen gibt nun den Hintergrund für den Vollzug des sozialen Kooperationsprozesses, soweit er in der horizontalen Richtung verläuft. Um auf das Beispiel der Werkzeugmaschinenfabrik zurückzukommen, lenken wir den Blick nunmehr auf die Vorgänge, durch welche die Angehörigen des Betriebs bei der Zusammenarbeit in und zwischen den Arbeitsgruppen handelnd ineinandergreifen. Die Verknüpfung durch kooperative Handlungen im Nebeneinander (um es nochmals zu unterstreichen: nicht im Über- und Untereinander) des Betriebs vollzieht sich nun in einer Werkzeugmaschinenfabrik gleichzeitig an sämtlichen Stellen der Arbeitsgruppierung. Der Fluß der Produktion ist ein dauernder, ein Produktionsgang schließt sich an den anderen an und hält kontinuierlich alle Werkstätten und Büros nebeneinander gleichzeitig beschäftigt. Um nun einen Punkt zu gewinnen, von dem aus sich die Darstellung der kooperativen Vorgänge her aufrollen läßt, nehmen wir einen Produktionsgang heraus und verfolgen die Geschehnisse, die mit der Ausführung eines einzelnen Produktionsauftrags verbunden sind. Wir ersetzen damit die Betrachtung des Nebeneinander durch eine solche des zeitlichen Nacheinander. Es ergibt sich dann im Ergebnis eine bestimmte Reihenfolge, in der innerhalb jeder einzelnen A_1 kooperiert wird und in der diese einzelnen A_1 selbst miteinander kooperieren.

Der Gang eines Serienauftrags von 20 Einfach-Fräsmaschinen löst die Kooperation in den einzelnen A_1 und zwischen diesen in einer Reihenfolge aus, die im großen und ganzen etwa folgendem Schema entspricht¹:

¹ Vgl., auch zum Folgenden, Dominik, Hans: a. a. O. S. 56 ff.

Kaufmännische Direktion — Betriebsdirektion — Technisches Büro — Arbeitsvorbereitungsbüro — Bestellbüro — Terminbüro (Arbeitsverteilungsbüro) — Werkstatt — Revision — Lohnbüro — Nachkalkulation. Das Ineinandergreifen der einzelnen kooperativen Handlungen im Sinne dieser Reihenfolge und damit im Sinne einer einheitlichen Gesamtleistung setzt dabei immer eine entsprechende Verständigung von Person zu Person voraus. Soweit der Verlauf des technischen Produktionsprozesses den einzelnen ihre Aufgaben zwangsläufig vorschreibt — die an anderer Stelle erwähnte Automatisierung des Arbeitsvollzugs durch das laufende Band ist ein besonders anschauliches Beispiel —, ist damit diese Frage geregelt. In den übrigen Fällen ist jeweils eine mündliche Verständigung und persönliche Beredung zwischen den Kooperierenden erforderlich; sie kann allerdings weitgehend durch eine Verständigung auf schriftlichem Wege ersetzt werden. Eine solche „papierne“ Verbindung der Kooperierenden auf dem Wege der Arbeitskarten, -listen und -formulare, Zeichnungen, Arbeitsblätter, Lohnkarten usw. findet gerade im Werkzeugmaschinenbau ausgedehnte Verwendung. Was nun den konkreten Verlauf dieses Kooperationsprozesses im einzelnen angeht, so nimmt er seinen Ausgang in der kaufmännischen und technischen Direktion, die sich zunächst über die Zweckmäßigkeit und die Art des obengenannten auszuführenden Auftrags von 20 Einfach-Fräsmaschinen verständigen. Als nächste A_1 tritt das technische Büro in Aktion, an welches der Auftrag weitergeleitet wird. Es arbeitet vor allem die herzustellende Maschine in ihren technischen Einzelheiten durch und fertigt Stücklisten an, die eine lückenlose Aufstellung aller Maschinenteile nebst ihren Maßen, Normen usw. enthalten, sowie die erforderlichen Montagezeichnungen für den Zusammenbau und Einzelblätter für die einzeln herausgezeichneten Teile. Diese Unterlagen wandern insgesamt zu dem Arbeitsvorbereitungsbüro. Hier erfahren sie zunächst eine weitere Vervollständigung, indem dort in bereits vorhandenen oder auf Grund neuer, von den Kalkulatoren einzuholender Unterlagen zu ergänzenden Karteien die Akkordpreise für die einzelnen Arbeitsgänge auf Zeitkarten zusammengestellt sind und von diesen übertragen werden. Sodann arbeitet das Vorbereitungsbüro die jetzt vorliegenden Arbeitsformulare in bestimmter Weise um: für jedes Arbeitsstück wird eine Arbeitsbegleitkarte nebst eingeklebter Einzelzeichnung angefertigt, gewissermaßen der „Paß für das Arbeitsstück“ (Dominik), von nun an sein dauernder Begleiter und Registrator seines Arbeitsschicksals; für jede Werkstatt wird ein Stücklistenauszug ausgeschrieben, der nur diejenigen Teile mit ihren Akkordpreisen enthält, die bei dem betreffenden Meister ausgeführt werden. Nunmehr gelangen die Formulare zum Terminbüro (eine mit den Eintragungen der Lagerverwaltungen versehene Stückliste zweigt hier ab zum Bestellbüro,

das die Bereitstellung der erforderlichen Werkstoffe veranlaßt). Dieses sorgt für Zuteilung der Arbeit an die einzelnen Werkstätten und rechtzeitige Fertigstellung der Aufträge. Diesem Zweck dienen vor allem besondere Listen: Fertigungsübersichten, für Einzelteile und für Montage, in denen die Liefertermine festgelegt sind und die als „Arbeitsfahrplan“ den einzelnen Meistern und Betriebsleitern in die Hand gegeben werden. Als nächste A_1 , die jetzt im Rahmen des Kooperationsablaufs in Bewegung gesetzt wird, erscheint die Werkstatt. Hier erfährt das Material der schriftlichen Arbeitsanweisungen, -listen, -karten und -zeichnungen einen weiteren Zuwachs: Der Meister, der die uns bekannten, bei ihm eingehenden schriftlichen Arbeitsunterlagen in Empfang nimmt, läßt auf Grund dieser Angaben Lohnkarten für die einzelnen zu vergebenden Arbeiten anfertigen, die dem mit der betreffenden Arbeit betrauten Arbeiter übergeben werden und deren Angaben über Lohnart, Akkordpreis, geleistete Arbeit, Revisionsvermerk usw. später zur Lohnberechnung und -auszahlung dienen. Dieser Abschnitt des Kooperationsprozesses in der Werkstatt zeigt nun ein Ineinandergreifen und sich Ergänzen der einzelnen A_1 von der Anfertigung der Einzelteile über die Teilmontage bis zur Hauptmontage, wo dann schließlich der Zusammenbau der ganzen Maschine vor sich geht. Jedoch nimmt der Kooperationsprozeß — und damit der Strom der Arbeitskarten und -listen — hier in der Werkstatt noch nicht sein Ende, sondern läuft nun zum Teil über bereits genannte A_1 , soweit sie den gesamten Verlauf kontrollieren und überwachen, zurück und ergreift weiter eine neue A_1 , so zunächst die Revision, wo die fertig bearbeiteten Stücke für gut befunden oder beanstandet werden, sodann das Lohnbüro, an welches die Lohnkarten vom Arbeiter über Meister, Revision und Terminbüro zur Verrechnung gelangen, und schließlich die Nachkalkulation, die eine endgültige Errechnung der Selbstkosten vornimmt.

Was in diesem Beispiel eines Produktionsganges aus dem Werkzeugmaschinenbau soziologisch gesehen zum Ausdruck kommt, ist ein Kooperationsprozeß, bei dem die Beteiligten in einem unmittelbaren konkreten Arbeitszusammenhang ineinandergreifen. Es handelt sich um die Bearbeitung eines Werkstücks, die in der Weise vor sich geht, daß die einzelnen A_1 sich unmittelbar gegenseitig „in die Hand arbeiten“: das technische Büro z. B. kooperiert in diesem Sinne mit der Betriebsdirektion, dem Arbeitsvorbereitungsbüro usw., die Dreherei kooperiert mit der Fräserei, Hoblerei usw., die Montage mit den herstellenden Gruppen der Einzelteile usw. usw. Der Verlauf dieses Kooperationsprozesses im einzelnen ist vorgeschrieben durch die Art des technischen Erstellungsprozesses, insbesondere durch die technische Beschaffenheit des Gesamterzeugnisses, die Art und die Anordnung der verwendeten

Maschinen, den Stand der Produktionstechnik und den quantitativen Umfang der Produktion. Die Rolle der Maschinerie des Betriebs ist dabei insofern von besonderer Bedeutung, als durch das Verwenden und Dazwischentreten von Maschinen im kooperativen Arbeitszusammenhang bestimmte Komplikationen eintreten können, die das ursprüngliche einfache Bild des unmittelbaren konkreten Arbeitszusammenhangs zwischen den Menschen des Betriebs verwischen und verändern. Das ist nämlich dann der Fall, sobald die Maschine nicht mehr den Charakter eines „Werkzeugs“ trägt, dessen sich der Arbeiter zur Verfeinerung und Vervollkommnung seiner individuellen Arbeitsleistung bedient, sondern wenn sich die Maschine gewissermaßen verselbständigt, „Automat“ wird, selbständig eine kooperative Leitung von sich aus übernimmt, so daß das Gesamterzeugnis des Betriebs nicht mehr allein aus den Teilleistungen der einzelnen Kooperierenden zusammengesetzt erscheint, sondern aus diesen plus jenen andern, auf maschinell-automatischem Wege zustande gekommenen. Im Gesamtablauf des Kooperationsprozesses sehen wir dann nicht mehr einen ununterbrochenen, unmittelbaren persönlichen Arbeitskonnex zwischen den Individuen oder den Gruppen, sondern dieser wird an bestimmten Stellen von Automaten und automatisierten Mechanismen abgelöst und überbrückt; so tritt, um das an einem Beispiel deutlich zu machen, in der Glühlampenfabrikation der Osram G. m. b. H., Berlin-Siemensstadt, an die Stelle der A_1 der Glasbläser eine automatische Glühbirnenblasmaschine, die in 24 Stunden 50 000 Kolben erzeugen kann, und ihre Bedienung; oder die Fahrgestellrahmenfabrik von A. O. Smith in Milwaukee, in welcher am Fließband nicht mehr Menschen, sondern selbsttätige Maschinen stehen, ersetzt die frühere Arbeitsgruppe einer Fließreihe durch Automaten und die sie bedienenden Menschen — bei einer Tageserzeugung von 10000 Stück genügen etwa 200 Arbeiter zur Überwachung dieses automatisierten Fließsystems¹.

Allen diesen Kooperationen, sei es unter Verwendung von Werkzeugen, Maschinen oder Automaten, ist gemeinsam, daß zwischen den Beteiligten ein direkter Arbeitszusammenhang besteht, sie arbeiten sich gegenseitig unmittelbar „in die Hand“. Bei Serienfabrikation in Dreherei, Hoblerei, Stanzerei usw. arbeiten sich die Werkstätten oder Abteilungen „in die Hand“, bei der Gruppenanordnung im Sinne Hellpachs die Arbeiter jeder Gruppe, bei automatisierten Produktionsprozessen die Arbeiter und die Automaten — wobei die bereits an anderer Stelle erörterte Frage, ob dieser Arbeitszusammenhang vom Arbeiter auch sinnvoll gesehen und erlebt wird, hier nicht zur Debatte

¹ Die beiden Beispiele sind entnommen den Technischen Blättern, Wochenschrift zur Deutschen Bergwerks-Zeitung, 21. Jg., Nr. 14.

steht, da es uns jetzt nicht um den menschlich-sozialen, sondern um den rein technisch-kooperativen sozialen Prozeß des Betriebs geht; und unter diesem letzteren Gesichtspunkt betrachtet, läßt sich diesem Typ des direkten Arbeitszusammenhangs ein zweiter Typ, nämlich die Kooperation innerhalb eines indirekten Arbeitszusammenhangs gegenüberstellen. Bei dieser Form arbeiten sich die Gruppen nicht mehr gegenseitig oder unter Einschaltung verselbständigter Automatismen „in die Hand“, sondern der Zusammenhang, in dem sie miteinander stehen, ist ein anderer: eine unmittelbare konkrete arbeitstechnische Verknüpfung besteht zwischen den einzelnen A_1 überhaupt nicht, sie wird erst mittelbar dadurch hergestellt, daß alle diese einzelnen Arbeitsleistungen zusammen die Voraussetzung für das Gelingen eines sich im übrigen selbständig abspielenden chemischen oder physikalischen Produktionsvorgangs abgeben: sie tragen gemeinsam den Charakter des Bedienens der (chemischen, physikalischen) Apparatur, in welcher sich der betreffende Prozeß abspielt. Diesen Typ der Kooperation an der Apparatur, den wir nunmehr neben die Kooperation an Maschinen und Automaten stellen, zeigt uns die chemische Industrie in ihren Betrieben, die sich mit der Herstellung von Chemikalien, Medikamenten, Farbstoffen usw. beschäftigen, ferner die Schwerindustrie im Hochofenbetrieb, in der Kokerei oder in den Betrieben der verschiedenen Nebenprodukte, sodann die Gas- und Wasserwerke, elektrische Kraftwerke usw. usw.

Eine Analyse der Arbeit im Hochofenbetrieb zeigt auf den ersten Blick die gänzlich andere Art der kooperativen Verknüpfung der Hochofenarbeiter, verglichen mit den Verhältnissen in der oben behandelten Werkzeugmaschinenfabrik. Die Art und Weise, in der hier innerhalb der einzelnen A_1 und zwischen diesen kooperiert wird, bestimmt sich nicht nach der Beschaffenheit von Werkstoffen, Werkstücken oder von herzustellenden Gesamterzeugnissen, wobei man bei der Gruppierung und Organisierung der kooperativen Handlungen in gewissen Rahmen nach freiem Ermessen verfahren kann, sondern Ablauf und Gliederung der Kooperation sind von vornherein durch den Charakter des Prozesses, der sich in der Apparatur abspielt, fest und unabänderlich umrissen. So schreibt der technische Prozeß der Roheisengewinnung mit Zwangsläufigkeit die zeitliche Aufeinanderfolge, wie den Inhalt der einzelnen Arbeitshandlungen am Hochofen vor. Was deshalb die einzelnen Arbeiterkolonnen und -gruppen am Hochofen zueinander in kooperativen Arbeitszusammenhang setzt, ist dieser technische Prozeß in der Apparatur, der den Schmelzer mit dem Masselmacher, den Masselmacher mit dem Eisenschläger oder diese Arbeiter des Schmelzbetriebs (Eisen- und Schlackenabstich) zusammen mit denen des Rohstoffbetriebs (Koks-, Erz-, Windzufuhr) verbindet.

Eine Beschreibung des Verlaufs der Kooperation im Hochofenbetrieb hat also auszugehen von der Beschaffenheit und dem Aufbau der technischen Apparatur und den Anforderungen, welche von dieser hinsichtlich Bedienung und Überwachung im Ablauf des Prozesses der Roheisengewinnung gestellt werden. Auf diese Weise bildet sich in der technischen (Betriebs-) Abteilung des Hochofenbetriebs eine Dreiteilung in Rohstoff-, Schmelz- und Nebenbetriebe heraus. Der Rohstoffbetrieb hat es mit der Rohstoffzufuhr zum Hochofen zu tun: Transport von Koks und Erzen, Begichten, Regulierung der Windzufuhr und Erhitzung usw. Im Schmelzbetrieb vollzieht sich der Eisen- und Schlackenabstich einschließlich der Kaltbehandlung des Roheisens (Abkühlen, Schlagen und Verladen). Die Nebenbetriebe (Gas, Staub, Schlackenverarbeitung) sind dem eigentlichen Prozeß der Roheisengewinnung angegliedert und bilden eine Betriebsgruppe für sich.

Der Hochofenprozeß verlangt nun zu seiner Bedienung innerhalb jedes dieser drei genannten Abschnitte eine bestimmte Anzahl verschiedener, in ihrer Art und in ihrer zeitlichen Folge festliegender Arbeitsgriffe und -verrichtungen. Da diese Einzelverrichtungen sich zum Teil insofern zu einem Leistungsganzen zusammenfügen, als jeweils von einer Gruppe gleichartig Beschäftigter ein bestimmter Komplex dieser Arbeitsverrichtungen übernommen und ausgeführt werden kann, lag es nahe, die A_1 des Hochofenbetriebs nach diesen Gesichtspunkten zu bilden — ein gänzlich anderes Strukturprinzip, wie wir es oben bei der Bildung der A_1 einer Maschinenfabrik kennen lernten. Um das an dem konkreten Fall eines Hochofenwerks Rheinland-Westfalens zu erläutern¹, so besteht hier die Belegschaft des Schmelzbetriebs je Schicht aus 1 Obermeister, 1 Apparatewärter je Ofen, 1 Strangarbeiter je Ofen; ferner sind in der Achtstundenschicht beschäftigt: 1 Schmelz-Untermeister, 4 Schmelzer je Ofen, 4 bis 6 Masselmacher je Ofen, 4 bis 8 Eisenschläger und 1 Vorarbeiter. Zwischen den drei A_1 der Schmelzer, Masselmacher und Eisenschläger sind nun die Einzelverrichtungen nach etwa folgendem Prinzip aufgeteilt: Die Schmelzer sorgen für den reibungslosen Ablauf des Abstichs und erledigen die Aufräumungs- und Vorbereitungsarbeiten für den Abstich, die Masselmacher versehen die Arbeiten auf dem Gießfeld und haben in ihrer Art der Arbeitsverrichtung viel Ähnlichkeit mit den landwirtschaftlichen Arbeiten der Bodenbearbeitung², die Eisenschläger endlich vereinigen in ihrer Gruppe diejenigen Arbeitsverrichtungen, die mit der Kaltbehandlung des Roheisens, also dem Abspritzen, Schlagen und Verladen verbunden sind. Um nun die

¹ Wir entnehmen die folgenden Angaben der Arbeit von Strube, J. J.: Arbeits- und Belastungsanalysen der Hochofenarbeitergruppen in Schmelzbetrieben. In: Arbeitsforschung in der Schwerindustrie, S. 37 ff. Düsseldorf 1930.

² Vgl. Strube, J. J.: a. a. O. S. 40.

Arbeitsverrichtung einer einzelnen dieser A_1 herauszunehmen, so ist z. B. bei den Schmelzern innerhalb der Gruppe nochmals eine Aufteilung der Arbeitsgriffe unter die einzelnen vorgenommen, indem man einen 1. bis 4. Schmelzer oder 1. bis 4. Mann unterscheidet. Diese Abstufung ist zugleich eine qualitative hinsichtlich der Arbeitsleistung, wodurch eine Aufstiegsmöglichkeit über den Posten des 3., 2. und 1. Schmelzers und von da zum Meister oder Obermeister gegeben ist. Die vier Schmelzer teilen also die ihrer Gruppe zufallende Gesamtarbeitsverrichtung unter diesen Gesichtspunkten untereinander auf, so daß schließlich, um ein Beispiel aus dem erwähnten Hüttenwerk Rheinland-Westfalens zu nennen, dem 1. Schmelzer folgende Arbeitsgriffe bei der Bedienung der technischen Apparatur zufallen¹:

Arbeiten während des Eisenabstichs:	
Stichloch vorbohren,	Eisenprobe nehmen,
Stichloch öffnen,	Schlacke abstoßen.
Stichloch schließen,	
Arbeiten nach dem Eisenabstich:	
Stichlocharbeiten,	Fuchs abstechen,
Stichloch säubern,	Fuchs säubern,
Stichloch herrichten,	Fuchs herrichten,
Stichlochboden erneuern (Stopfballen machen)	Arbeiten an den Rinnen,
Fuchsarbeiten,	Abstichrinne herrichten.
Arbeiten an der Schlackenform vor dem Abstich:	
Schlackenform öffnen,	Losstoßen an der Schlackenform,
Schlackenprobe nehmen,	Schlackenform schließen.
Arbeiten nach dem Schlackenabstich:	
Schlackenform säubern,	Stopfmassentransport,
Stopfmaschine füllen,	Fegen und Aufräumen.
Stopfmaschine, Schwärze vorbereiten,	

Es wäre allerdings nur zum Teil richtig, das Bild der kooperativen Handlungen an der Apparatur mit einem solchen Katalog der einzelnen Arbeitsverrichtungen und -griffe erschöpfen zu wollen. Die generelle Verknüpfung der Kooperierenden und der primäre Zusammenhang ihrer Leistungen sind zwar, wie sich aus dem Vorangegangenen ergibt, indirekter Natur: zwischen den Hochofenarbeitern im Rohstoffbetrieb und denen im Schmelzbetrieb läuft keine direkte, sie verbindende Kette kooperativer Arbeitshandlungen, sondern ihr kooperativer Zusammenhang ist ein indirekter, durch den technischen Hochofenprozeß, den sie in gleichem Sinne bedienen, vermittelter. Insofern ist das Bild der Kooperation durch Aufzählung und Katalogisierung dieser Dienstverrichtungen zu erfassen. Nun aber läßt dieser indirekte Arbeitszusammenhang trotzdem Raum für Verknüpfungen sekundärer

¹) Strube, J. J.: a. a. O. S. 39.

Art durch unmittelbares, gegenseitiges „in-die-Hand“-Arbeiten, so beim Schlagen und Verladen der Masseln, beim Arbeiten am Stichloch, auf dem Gießfeld usw. Das Bestehen derartiger direkter Arbeitsverbindungen darf jedoch über den grundsätzlichen Charakter der Kooperation als indirekten Arbeitszusammenhang nicht täuschen.

Es liegt nahe, auch hier danach zu fragen, wie weit durch die Wandlungen in der gesamten Maschinerie der Apparatur, durch technische Verbesserungen und fortschreitende Mechanisierung der Arbeitsprozesse der kooperative Arbeitszusammenhang in seinem Charakter beeinflußt und abgeändert wird. Was dessen generelle Eigenart als indirekte Arbeitsverknüpfung angeht, so bleibt diese in allen Fällen bestehen; sie erfährt von der Technik her nur insoweit gewisse Modifizierungen, als die technisch-räumliche Dimension der Apparatur verschiedene Grade aufweisen kann. Ist sie z. B. eine kleine, so rücken die Kooperierenden näher zusammen, sehen mehr das Ganze, dem sie dienen, und können ihre Arbeit als sinnvoll-gemeinsamen Vollzug erleben — ein Moment, das hier nicht weiter zu verfolgen ist, da es in das Gebiet der menschlich-sozialen Prozesse des Betriebs fällt. Auch technische Verbesserungen durch Mechanisierung der einzelnen bedienenden Arbeitsverrichtungen ändern an dem grundsätzlichen Charakter des indirekten Arbeitszusammenhanges nichts — im äußersten Grenzfall schrumpft die Zahl der bedienenden Personen auf ein Minimum zusammen und tendiert nach dem Typ des „menschlosen Betriebs“, der selbst nicht mehr — mangels Objekt — Gegenstand der Betriebssoziologie ist. Soweit es sich nun um die Arbeitsverknüpfungen sekundärer Art durch unmittelbares, gegenseitiges „in-die-Hand“-Arbeiten an der Apparatur handelt, liegen die Dinge hinsichtlich des Einflusses der Mechanisierung auf die Gestaltung der kooperativen Arbeitsverbindung nicht anders, wie wir es oben bei Erörterung des Typs des direkten Arbeitszusammenhanges bereits kennen gelernt haben. Gerade unser Beispiel vom Hochofenbetrieb illustriert diese Wandlungen innerhalb der Kooperation der einzelnen A_1 sehr anschaulich an Hand der technischen Verbesserungen in der Beschickung durch die neueren Gichtaufzüge oder Elektrohängebahnen oder in der Kaltbehandlung durch Sprengvorrichtungen zum Abspritzen, Schlagwerke zum Schlagen und Magnetkrane zum Verladen der Masseln oder im Gießprozeß durch Ersatz der Masselbetten durch Gießmaschinen usw.

Der bis dahin von uns betrachtete Ablauf der Kooperation im Betrieb vollzog sich ausschließlich in horizontaler Richtung: zwischen den Arbeitern einer A_1 , zwischen mehreren A_1 und so fort. Bevor wir nun dieselbe betriebliche Kooperation in der Vertikalen aufspalten und analysieren, sei abschließend der allgemeine Charakter der Horizontalprozesse in kurzen Zügen umrissen; wir suchen also zunächst nach den allgemeinen sozialen

Merkmale der Zusammenarbeit, sei es die innerhalb der sozialen Arbeitsgruppierung einer Maschinenfabrik oder eines Hochofenbetriebs, und wollen erkennen, wie die Kooperation, soweit sie im Nebeneinander abläuft, äußerlich und nach ihrem Inhalt beschaffen ist. Wir sehen da als erstes, daß die einzelnen Arbeiter und die A_1 jeweils eine bestimmte Arbeit verrichten, und zwar geschieht das in der Weise, daß die Arbeit jedes einzelnen, wie jeder A_1 auf die Arbeit der vorangegangenen oder folgenden abgestimmt ist, jene zur Voraussetzung hat und umgekehrt selbst Voraussetzung für diese bildet. Die Arbeiter und A_1 verbindet also ein zwischenmenschlicher Zusammenhang, der — anders wie bei dem unten dargestellten vertikalen Aufriß — sich in jedem einzelnen Falle als Hingabe und Entgegennahme von Arbeit charakterisiert. Was nun diesen allgemeinen Kooperationsprozeß in eine bestimmte, „im Ablauf kontrollierbare Aufeinanderfolge der einzelnen Akte“¹ zerlegt, ist der besondere Inhalt der kooperativen Arbeitshandlungen im einzelnen. Ihr Gesamthalt ist die Erstellung der kollektiven Arbeitsleistung des Gesamtbetriebs, und die sich voneinander abhebenden „einzelnen Akte“ entstehen nun dadurch, daß dieser Vollzug ein Nacheinander von einzelnen Teilleistungen darstellt, die in ihrer Gesamtverbundenheit die angestrebte Kollektivleistung ausmachen. Von dieser Seite des Leistungsinhalts aus ergeben sich letztlich drei Stufen, in denen sich der horizontale Kooperationsprozeß vollzieht: Planung, Fertigung und Abrechnung. Die Planung ist „die Vorausbestimmung der Arbeit“, das „Vorausdenken als mechanisierte Dispositionsarbeit“. Wir haben diese Stufe des Kooperationsprozesses in den Arbeitsbüros der Werkzeugmaschinenfabrik kennen gelernt, aber auch am Hochofen spielt dieser Prozeß der Arbeitsvorbereitung, -verteilung und -zuweisung seine Rolle, wenn hier auch die technische Planung durch die von vornherein festliegenden Prozesse innerhalb der Apparatur in ihren Aufgaben im einzelnen konkreten Kooperationsprozeß auf ein Minimum beschränkt ist. An die Planung schließt sich die Fertigung, „die bedingungslose, genau vorherbestimmte Ausführung der eigentlichen Arbeit“, sie vollzieht sich in den A_1 der Werkstätten und Arbeitergruppen oder zwischen diesen. Als letzte Stufe folgt die Abrechnung, nämlich „die Kontrolle der wirtschaftlichen Auswertung und des wirtschaftlichen Resultats“. Eine weiter eindringende Analyse hätte nun diese grobe Dreiteilung in Unterprozesse aufzulösen, so die Planung in die technische, wirtschaftliche und Arbeitsplanung, die Fertigung in die Fertigung der Einzelteile und in den Zusammenbau oder in noch genauer detaillierte Arbeitsteilleistungen am Gesamterzeugnis, die Abrechnung schließlich in Buchhaltung und Verrechnung, Kalkulation, Statistik usw.

¹ Vgl. zu diesem und den folgenden Zitaten Woldt, Richard: Die Lebenswelt des Industriearbeiters, S. 16 f. Leipzig 1926.

Vertikale Kooperation.

Wenn wir uns jetzt den Vertikalprozessen und der Vertikalstruktur der betrieblichen Kooperation zuwenden, so handelt es sich dabei um denselben Prozeß und dasselbe Gebilde wie oben — nur, daß wir sie diesmal nach anderen Gesichtspunkten und Prinzipien ihrer Gliederung einer Betrachtung unterziehen. Denn die von uns erwähnte Differenzierung der kooperativen Funktionen innerhalb einer entfalteten Kooperation vom Typus des industriellen Betriebs findet nicht nur, wie wir bereits an anderer Stelle gesehen haben, innerhalb der sachlich-technischen Arbeitsverrichtung statt und läßt hier eine entsprechende (horizontale) soziale Arbeitsgruppierung entstehen — sie greift auch in die einfache primäre Teilung zwischen leitender und ausführender Arbeit ein und führt hier zu einer reich gestaffelten (vertikalen) sozialen Rangordnung des Betriebs. Der Kooperationsprozeß verläuft darum, wie ebenfalls schon kurz angedeutet, innerhalb oder zwischen den Arbeitsgruppen einerseits und innerhalb oder zwischen den Ranggruppen andererseits; und dieser letztere, also Vertikalprozeß, bedarf deshalb noch einer besonderen Beleuchtung.

Zur Vereinfachung der Darstellung der sozialen Rangordnung des Betriebs benutzen wir das von Henri Fayol in seinen grundlegenden Untersuchungen zu diesem Thema¹ entwickelte Schema². Fayol unterscheidet verschiedene Stufen der vertikalem Gliederung; Stufe a ist der einzelne Handwerker in einer ganz kleinen Unternehmung; Stufe b ist das Personal einer kleinen Unternehmung, in der die Arbeiter die Befehle unmittelbar vom Unternehmungsleiter empfangen; Stufe c ist die Form, die die Betriebsgemeinschaft annimmt, wenn sich die Zahl der Arbeiter, je nach dem vorliegenden Fall, auf 10, 20 oder 30 erhöht; es tritt dann ein Meister, eine Mittelsperson, zwischen den Leiter und die Gesamtheit oder einen Teil der Arbeiter; Stufe d-g: jede neue Gruppe von 10, 20 oder 30 Arbeitern erhält einen neuen Meister; 2, 3, 4 oder 5 Meister machen die Ernennung eines Betriebsleiters erforderlich; 2, 3, 4 oder 5 Werkführer bewirken die Einsetzung eines Unterabteilungsleiters, und in dieser Weise wächst die Zahl der Rangstufen weiter bis zum obersten Leiter, so daß jeder neue Leiter im allgemeinen nicht mehr als 4 oder 5 unmittelbare Untergebene hat.

Fayol beschränkt sich darauf, die Staffellung der Rangordnung und die Zahl ihrer Zwischenglieder lediglich unter dem Gesichtspunkt der Zahl der beschäftigten Arbeiter zu betrachten. In der industriellen

¹ Fayol, Henri: Allgemeine und industrielle Verwaltung. Herausg. vom Internationalen Rationalisierungs-Institut. München-Berlin 1929. — Vgl. dazu Baumgarten, Franziska: Der Fayolismus. In: Industrielle Psychotechnik, Jg. 4, Januar 1927.

² A. a. O. S. 44 ff.

Wirklichkeit sind neben der Betriebsgröße auch die sachlich-technischen Bedingungen des Produktionsprozesses für den Grad der Unterteilung der leitenden Funktionen maßgebend. Setzen wir aber einmal den von Fayol ins Auge gefaßten einfachen Zusammenhang zwischen Arbeiterzahl und Zahl der Rangstufen schlechthin, so würde sich nach dem von ihm angeführten Zahlenbeispiel¹ das Verhältnis zwischen Anzahl der Rangstufen und Stärke der Belegschaft in den einzelnen Betrieben folgendermaßen darstellen, wenn wir das Verhältnis von 15 Arbeitern auf 1 Meister und von 4 leitenden Angestellten einer beliebigen Rangstufe C_n auf 1 höheren leitenden Angestellten der Rangstufe C_{n+1} zugrunde legen:

C	15	C ₇	245 760
C ₁	60	C ₈	983 040
C ₂	240	C ₉	3 932 160
C ₃	960	C ₁₀	15 728 640
C ₄	3 840	C ₁₁	62 914 560
C ₅	15 360	C ₁₂	251 658 240
C ₆	61 640		

Die Angehörigen einer Rangstufe bilden jeweils zusammen eine Ranggruppe, wobei nicht zu übersehen ist, daß sich diese Rangordnung von oben nach unten über den ganzen Betrieb erstreckt und sämtliche einzelnen A_1 vertikal aufspaltet; wir haben also auf diese Gruppen — von den leitenden über die mittleren und unteren Beamten bis zu den letzten ausführenden Arbeitskräften — das gesamte Personal der Werkstätten, wie der Büros entsprechend zu verteilen, indem wir jeweils die Träger gleichwertiger leitender oder ausführender Arbeit zu einer Ranggruppe zusammenfassen. Dieses Schema, das zunächst zu meist nur groben summarischen Unterscheidungen von Ranggruppen, wie beispielsweise Direktor, Obergeringenieur, Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter, Betriebsleiter, Obermeister, Meister, Vorarbeiter, Arbeiter, Hilfsarbeiter führt, bedarf noch einer weiteren Ausgestaltung. Nehmen wir etwa eine bestimmte Ranggruppe der Zwischenvorgesetzten heraus, so stehen wir sogleich vor der Frage, ob innerhalb dieser Gruppe eine weitere Unterteilung möglich ist — nicht etwa hinsichtlich des Ortes, an welchen die einzelnen innerhalb der sozialen Arbeitsgruppierung zu stehen kommen, ob in der Montage oder in der Werkstatt A oder B, ob im Schmelzbetrieb oder im Rohstoffbetrieb des Hochofens, sondern im Hinblick auf das für die Vertikalstruktur allein maßgebende principium divisionis, nämlich die Art der Vorgesetztenfunktion und ihre Differenzierung. Und hier nun stoßen wir auf die Tatsache, daß sich die Ranggruppen nicht nur hinsichtlich ihrer mehr geistig-leitenden oder mehr mechanisch-ausführenden Funktion voneinander abheben, son-

¹ A. a. O. S. 45.

dern auch hinsichtlich des besonderen Inhalts der jeweiligen Funktion. Bei näherem Zusehen erweist sich der Funktionenkomplex, den wir als „leitende Arbeit“ (Fayol spricht von administrativer oder Verwaltungsfunktion) bezeichnen, als zusammengesetzt aus Einzelfunktionen, wie Organisation, Auftragserteilung, Zusammenordnung, Kontrolle, Überwachung usw., womit die Möglichkeit einer Arbeitsteilung innerhalb der einzelnen Ranggruppen nach diesen Einzelfunktionen gegeben ist; und ferner kann die leitende Aufgabe durch eine Ranggruppe in der Weise bewältigt werden, daß man sie unter die eigentliche Hauptarbeit der zwischenvorgesetzten Instanz und ein weiteres beigeordnetes Gremium aufteilt, wofür letzteres vorbereitende, beratende und hilfeleistende Nebenarbeit gegenüber der ersteren übernimmt.

Diese Differenzierungen nach leitenden Einzelfunktionen und nach leitender Haupt- und Nebenarbeit können wir nun beide im modernen industriellen Betrieb antreffen und entsprechend in den einzelnen Ranggruppen Untergruppen ausscheiden. Wir haben über die durch die geschichtlichen Wandlungen in Betriebstechnik und -organisation bedingten Veränderungen in der Vertikalstruktur des Betriebs bereits an anderer Stelle kurz berichtet und nehmen diesen Gedanken in diesem Zusammenhang nochmals auf. Denn der Übergang von der alten „Meisterwirtschaft“ zur modernen „Ingenieurwirtschaft“ und deren weitere Fortbildung hat gerade in dem Aufbau der sozialen Ranggruppen bedeutsame Umwälzungen gezeitigt, so daß beispielsweise die Ranggruppe der Meister durch ihre Aufspaltung nach Einzelfunktionen ein gänzlich gewandeltes Gesicht zeigt, „der alte Meister war der Mann von großer Gelerntheit und großer Betriebserfahrung, ein kleiner Pascha im Betrieb, dem die Festsetzung der Akkorde, das Anlegen und Abkehren von Leuten neben seinen sonstigen technischen Aufgaben und der Arbeitskontrolle überlassen war. Der neue Meister ist schärfer an das Arbeitsbüro und seine Verfügungen und Anordnungen gebunden. Er ist weniger souverän, stärker spezialisiert und in seinen Befugnissen beengter und gebundener“¹. Die letzte Konsequenz aus dieser Entwicklung zieht Taylor in seinem „Funktionsmeistersystem“ mit einem Höchstmaß an Spezialisierung in allen Rangstufen, nach welcher z. B. die Ranggruppe der Meister in einer Maschinenfabrik in folgende acht Kategorien aufgeteilt ist: Arbeitsverteiler, Unterweisungsbeamte, Zeit- und Kostenbeamte, Vorrichtungsmeister, Geschwindigkeitsmeister, Prüfmeister, Instandhaltungsmeister, Aufsichtsbeamte. Neben dieser Tendenz zur Aufspaltung der Ranggruppen nach Einzelfunktionen läuft nun die weitere zur Aufteilung einer Ranggruppe in Hauptarbeit und Nebenarbeit verrichtende Instanzen. Die Ent-

¹ Briefs, Goetz: Betriebssoziologie. In: Handwörterbuch der Soziologie, S. 43. Stuttgart 1931.

wicklung ist hier etwa folgende: Die Anforderungen, die der moderne industrielle Betrieb an einen Leiter hinsichtlich Sachkenntnis, Arbeitskraft und Arbeitszeit zu stellen pflegt, sind so hohe, daß sie nicht von einem einzelnen allein bewältigt werden können; ein befriedigender und verwaltungstechnisch zweckmäßiger Ausweg aus diesem Dilemma mußte darum gesucht werden und wurde dann auch in der Institution des sogenannten Stabes gefunden. „Dem Leiter sind verschiedene Spezialisten beigeordnet, die ihn von der Notwendigkeit, auf jedem Spezialgebiete tiefgründige Fachkenntnisse zu besitzen, entbinden und ihn von den zahlreichen nebenher auftretenden Arbeiten, die ihm einen großen Teil seiner Zeit rauben, entlasten. Das ist die Aufgabe des Stabes. Dieses Organ ist nicht nur in den Maschinenfabriken notwendig, sondern man empfindet seine Notwendigkeit auch in den Reparaturwerkstätten der großen Bergwerke, Hüttenwerke usw. und in allen anderen Werkstätten. Bis heute trägt man dem auf ganz verschiedene, doch selten befriedigende Weise Rechnung¹“. Ein solcher Stab kann nun auf den verschiedenen Stufen der Rangordnung gebildet werden. Die Direktion arbeitet mit dem Direktionsstab², dessen Zusammensetzung und Tätigkeit im einzelnen sehr verschieden aussehen kann. Er kann Sekretäre, technische, juristische, kaufmännische und Finanzsachverständige, Beiräte, Studien- und Forschungsabteilungen, Laboratorien usw. umfassen. Der Generaldirektionsstab eines großen Berg- und Hüttenwerkes kann also z. B. Sachverständige für Hüttenkunde, Bergbau, Technologie, Architektur, Elektrizitätswesen, Geologie, Chemie, Rechtswissenschaft, Betriebswirtschaft usw. in sich vereinen, von denen außerdem nur ein Teil ganz der Unternehmung anzugehören braucht; die lokalen Direktionen dieses Werkes haben sodann einen entsprechenden Stab von technischen Sekretären, Spezialisten, Studienabteilungen, Laboratorien usw. Wie der Direktion, so kann ganz ähnlich auch den einzelnen Betriebsleitern und Gruppenmeistern ein Stab von Spezialisten zur Unterstützung und Beratung, sowie zur Entlastung von Nebenarbeit zugeteilt werden.

Da es hier nur unsere Aufgabe ist, die verschiedenen Möglichkeiten vor Augen zu führen, die hinsichtlich des Aufbaues der sozialen Rangordnung des Betriebs bestehen und die für den Ablauf der Vertikalprozesse der Kooperation maßgebend sind, können wir auf die andere Frage, welches Aufbauprinzip nun das empfehlenswerte und praktisch zweckmäßige ist, nicht näher eingehen. Nur so viel darf vielleicht angedeutet werden, daß in dieser Frage die beiden Hauptsachverständigen Taylor und Fayol auseinandergehen. Wohl stimmen beide hinsichtlich der Teilung der leitenden Funktionen weitgehend überein, nur daß Fayol die radikale Funktionenteilung und die dadurch bewirkte Vielheit der Auf-

¹ Fayol, Henri: a. a. O. S. 55.

² Vgl. Fayol, Henri: a. a. O. S. 51 f., 57.

tragserteilung (ein Arbeiter z. B. erhält seine Anweisungen durch acht Spezialmeister) ablehnt; ihn dünkt das System als das bessere, bei dem zwar eine Teilung zwischen Hauptinstanz und Stab stattfindet, die Arbeiter aber ihre Anweisungen von einem einzigen Vorgesetzten empfangen, so daß also die Einheit der Auftragserteilung gewahrt bleibt: „Erhalten wir also sorgsam das alte Organisationssystem, durch das die Einheit der Anordnung beachtet wird, bis wir etwas Besseres haben. Es verträgt sich überdies sehr gut mit der von Taylor empfohlenen Unterstützung der Betriebsleiter und Meister¹“. Was ihn zu diesem Schluß kommen läßt, sind die von ihm gemachten Feststellungen an den Verhältnissen der industriellen Praxis.

Soweit es sich um den Ablauf der vertikalen Kooperationsprozesse innerhalb der geschilderten sozialen Rangordnung des Betriebs handelt, bietet das Verständnis dieser Vorgänge keine besonderen Schwierigkeiten. Wir sehen, wie durch Kooperation in den obersten leitenden Instanzen — gegebenenfalls unter Teilung zwischen Hauptinstanz und beratendem Stab — ein Beschluß zustande kommt, wie dann diese allgemeinen und grundsätzlichen Direktiven zur weiteren Ausführung der nächstfolgenden untergeordneten Instanz übertragen werden, wie diese ihrerseits in Zusammenarbeit diese Aufgabe löst und die nächste Instanz zur anschließenden Einzelausführung heranzieht, wie sodann in den folgenden unteren Instanzen mehr und mehr die eigentlich ausführende Arbeit in den Vordergrund tritt, zunächst immer noch mit einer gewissen geistig-leitenden Betonung, dann aber — am reinsten in der untersten Ranggruppe — mit vorwiegend mechanisch-ausführendem Charakter.

Aber dieser direkte kooperative Arbeitszusammenhang zwischen den einzelnen Ranggruppen herrscht nur bei Bestehen einer unmittelbaren, konkreten Arbeitsverbindung zwischen vorgesetzter und untergeordneter Instanz und bei gegenseitiger persönlicher Verknüpfung von Vorgesetzten und Untergebenen auf dem Wege der Anweisung, Information, Überwachung, Kontrolle von Person zu Person. Ähnlich wie bei dem horizontalen Arbeitszusammenhang taucht nämlich auch hier die Frage auf, wie weit von der Seite der Technik her dieser lückenlose konkrete Vertikalzusammenhang umgeformt werden kann. Wir sahen bei den Horizontalprozessen diese Umformung in dem Augenblick eintreten, in welchem sich selbständige kooperative Leistungen automatischer Mechanismen zwischen die Arbeitenden schoben. Etwas Ähnliches kann nun auch innerhalb der sozialen Rangordnung und ihrer Prozesse Platz greifen; es stoßen hier nämlich zwei Entwicklungen zusammen: Einmal haben die Wandlungen in der technischen Organisation der Arbeit, wie sie am Beispiel der Arbeit am laufenden Band besonders anschaulich zutage treten,

¹ Fayol, Henri: a. a. O. S. 55.

zu einer Automatisierung des Arbeitsvollzugs geführt, der an die Stelle der früheren persönlichen Arbeitsverknüpfung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen den sachlichen Zwang dieses Systems setzt, der dem Arbeitenden die Normen seines Verhaltens, den Inhalt seiner Arbeitsaufgabe, ihre ordnungsgemäße Ausführung usw. zwangsläufig vorschreibt. Was auf diesem Wege allein nicht zustande kommen konnte, haben sodann die Bestrebungen zur rationellen Betriebsführung bewußt herbeizuführen versucht, indem sie ein System von sachlichen Einrichtungen und Mechanismen ersannen, das ein möglichst präzises, von menschlichen Unvollkommenheiten freies automatisches Funktionieren des vertikalen Arbeitsablaufs garantieren sollte. Im Endziel erstrebt man einen Betrieb ohne Betriebsbeamte und Zwischenvorgesetzte überhaupt, und wenn sich diese nicht ganz vermeiden lassen, erkennt man sie notgedrungen als leider nicht ganz zu umgehende „Lückenbüßer“ an. Diese Auffassung macht auch nicht vor ganz individuell und kompliziert gelagerten sozialen Rangordnungen halt, wie sie beispielsweise im Bergbau vorliegen. Die Betriebsbeamten gliedern sich hier wie folgt¹:

Abteilungssteiger: Verantwortlicher Leiter einer Steigerabteilung. Pflichtenkreis: Wirtschaftliche und bergtechnisch richtige Führung des Betriebes. Durchführung der bergpolizeilichen Vorschriften. Führung des Steigeranschnittes.

Grubensteiger: Vertreter des Abteilungssteigers in Mittagschicht und Nachtschicht.

Schachtsteiger: Verantwortlich für die Instandhaltung der Haupt- und Wetterschächte, sowie Prüfung der Fördereinrichtungen gemäß den bestehenden Vorschriften, so daß Förderung und Seilfahrt sichergestellt sind.

Schießsteiger: Überwachung der gesamten Sprengstoffwirtschaft und Schießarbeit sowie der Durchführung und Befolgung der einschlägigen bergpolizeilichen Vorschriften. Ausbildung der mit der Schießarbeit betrauten Personen (Schießmeister, Schießhauer, Schießanwärter).

Staubsteiger: Überwachung der gesamten Gesteinsstaubwirtschaft der Anlage. Verantwortlich für die Durchführung der einschlägigen bergpolizeilichen Vorschriften.

Wettersteiger: Überwachung der gesamten Wetterführung. Verantwortlich für die Durchführung der einschlägigen bergpolizeilichen Vorschriften. Wettermessungen. Wetterproben. Führung des Wetterbuches.

Fahrsteiger: Aufsicht über mehrere Steigerabteilungen, Festsetzung der Gedinge.

Obersteiger: Vertreter des Betriebsführers.

Betriebsführer unter Tage: Verantwortlicher Leiter des gesamten Grubenbetriebes in wirtschaftlicher, technischer und bergpolizeilicher Hinsicht. Zuständig für Annahme und Entlassung der Leute.

¹ Vgl. Anleitung für die Lernschicht auf den Zechen der Vereinigten Stahlwerke A.-G., Abteilung Bergbau, S. 92 f. Dortmund 1929. Ferner auch Wedding, F. W.: Die Organisation des Grubenbetriebs im Steinkohlenbergbau, in: Herbig, E. u. Jüngst, E.: Bergwirtschaftliches Handbuch, S. 161 f. Berlin 1931.

Vermessungssteiger (Markscheidergehilfe): Vermessung der Grubenbaue und Nachtragung der Grubenbilder unter Aufsicht des konzessionierten Markscheiders.

Maschinen- und Elektrosteiger unter und über Tage: Verantwortlich für den maschinellen Betrieb.

Betriebsführer über Tage: Verantwortlicher Leiter des gesamten Tagesbetriebes in wirtschaftlicher, technischer und bergpolizeilicher Hinsicht. Zuständig für Annahme und Entlassung der Leute.

Nach Auffassung der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ fungiert aber auch innerhalb einer solchen Rangstaffelung der Beamte grundsätzlich nur als „Lückenbüßer“, wie es z. B. Kurt Sieben in seiner Studie über den Bergbau zum Ausdruck bringt, indem er den Abschnitt über „Beamte“ folgendermaßen einleitet: „Die Beamten sind heute überwiegend Lückenbüßer, insofern im System eines wissenschaftlich geführten Betriebes alle Vorgänge ohne aufsichtführende Beamte selbsttätig nach dem im voraus festgelegten Plane ablaufen, die Arbeiter durch die Lohnmethoden zu bester Leistung angespornt und durch Erziehung und Selbstbewußtsein an allem Pfsuchen und allem unsicheren, gefährlichen Arbeiten verhindert, durch Erfahrung und Anweisung zu zweckmäßiger Arbeit befähigt sein sollten. Da das aber in der Wirklichkeit kaum zu erreichen ist, müssen die Beamten eben dort einspringen, wo in diesem System Lücken bleiben. Ihre Aufgabe wird daher je nach der Vollkommenheit des Systems der Betriebsführung und der Gesinnung und Befähigung der Arbeiterschaft mehr auf diesem oder mehr auf jenem Gebiete liegen, entweder mehr bei der Regelung des Betriebsablaufes, oder mehr bei dem Arbeitsantrieb und der Aufsicht, oder mehr bei der Unterweisung¹“. Daß Sieben im übrigen bei der weiteren Behandlung des Vertikalaufbaues im Bergwerksbetrieb den realen Verhältnissen besser gerecht zu werden und eine mehr individuelle Lösung der damit verbundenen praktischen Fragen anzustreben sucht, zeigt zum Beispiel auch seine abschließende Erwägung, ob man nicht dem Steiger sein Revier wie einem selbständigen Unternehmer verpachten soll, so daß das Werk selbst nur die Grubenzugänge unterhält, oder ob man ihm eine Art Polizeiaufsicht zuteilt, und statt dessen den Arbeiter zum Unternehmer macht, d. h. zu dem System des Buttymeisters zurückkehrt, dem Stücklöhner, der Tagelöhner unter sich hatte² — eine Konstruktion, die aber jedenfalls sehr interessant ist, da sie mitten in das bereits oben angeschnittene Problem sinnvoll-organischer Lohnbeziehungen im Betrieb führt.

Entwicklung der Produktionstechnik und der rationellen Betriebsorganisation sind also die beiden Faktoren, die den ursprünglichen unmittelbaren Vertikalzusammenhang von Person zu Person zerstören.

¹ Sieben, Kurt: Grundplan der wissenschaftlichen Betriebsführung im Bergbau, S. 131. Berlin 1928. ² A. a. O. S. 135.

Träger des Vertikalzusammenhanges sind dann nicht nur Personen schlechthin, sondern Personen plus technisch-organisatorischen Mechanismen, welche die leitenden, anweisenden, kontrollierenden, zusammenordnenden usw. Funktionen auf mechanisch-automatischem Wege vollziehen. Dieses sachliche System schiebt sich jeweils zwischen die einzelnen Personen, überbrückt den zwischen ihnen bestehenden Vertikalzusammenhang und füllt ihn mit einer selbständigen, automatisierten „Vorgesetzten“funktion aus. Der Betriebsbeamte wird nur noch an den „Lücken“ sichtbar, bei denen man die menschliche und persönliche vertikale Verknüpfung nicht entbehren kann; das übrige übernehmen die Mechanisierung und Automatisierung des Arbeitsvollzugs durch Normung, Standardisierung, Fließarbeitszwang, ferner die Kontroll-, Zähl-, Signaleinrichtungen, die mechanisch transportierten Arbeitszettel und Vorlagen usw. usw.

Da der Kooperationsprozeß innerhalb dieser verschiedenen Typen der sozialen Rangordnung (einfache Funktionenteilung zwischen Leitung und Ausführung — Unterteilung nach Spezialfunktionen — Teilung zwischen Hauptinstanz und Stab — Teilung zwischen Personen und technisch-organisatorischen Mechanismen) anders wie bei dem zuvor besprochenen horizontalen „in-die-Hand“-Arbeiten verläuft, nämlich zwischen Über- und Untergeordneten, ist ein Eingehen auf diese Besonderheiten erforderlich.

Was die Angehörigen der einzelnen Rangstufen miteinander verknüpft, ist soziologisch gesehen nicht ein einfaches Zusammenordnen zur Verrichtung gemeinsamer Arbeit, bei welcher die einzelnen nebeneinander, sich gegenseitig ergänzend und unterstützend, operieren; die Zusammenordnung kommt vielmehr dadurch zustande, daß sich jeweils die niedere Ranggruppe der höheren unterordnet, ihre Anweisungen von dort empfängt und ihnen nachkommt. Der soziale Prozeß, der die Menschen äußerlich zueinander in Beziehung bringt, ist also ein solcher des Anordnens und Nachkommens in der Arbeit. Diese Vorgänge zwischen Über- und Untergeordneten im Betrieb etwa in die soziologische Kategorie der Herrschaft pressen zu wollen und sie als Herrschaft-Dienst-Prozesse zu charakterisieren, wäre ein zwar naheliegendes, aber bedenkliches Mißverständnis. Dieses kann sich vor allem daraus ergeben, daß man die Frage nach der Struktur des innerbetrieblich-kooperativen Über- und Unterordnungsverhältnisses mit der anderen Frage, worin die Anordnungsmacht der Betriebsleitung ihre Sanktion findet und von welchem Sozialverhältnis sie sich herleitet, verquickt. Aber auch was diese letztere Frage angeht, so ist hier die Basierung der Anordnungsmacht auf herrschaftlichen Ansprüchen nur eine Möglichkeit unter vielen, wie Briefs anläßlich der soziologischen Klärung dieser ganzen Zusammenhänge gezeigt hat¹; soweit es sich dabei um den mo-

¹ A. a. O. S. 39 f., 43 f.

dernen industriellen Betrieb handelt, haben wir bei Erörterung des sozialen Prozesses der Konstituierung der Betriebskooperation an anderer Stelle davon gesprochen.

Im Ablauf der betrieblichen Kooperation werden die einzelnen Ranggruppen nacheinander von oben nach unten von dem sozialen Vertikalprozeß erfaßt und zueinander in Beziehung gebracht, etwa zunächst der Direktor mit dem Abteilungsleiter, sodann dieser mit dem Betriebsleiter, dieser wiederum mit dem Meister, dieser endlich mit dem Arbeiter. Was uns innerhalb dieses Gesamtablaufs die Unterscheidung einzelner großer Prozeßabschnitte ermöglicht, ist der jeweilige besondere Inhalt dieses sozialen Geschehens. Unter diesem Blickpunkt ist — wiederum wie oben bei der horizontalen Gliederung — die Erstellung der Gesamtkollektivleistung der gemeinsame Inhalt aller Handlungen und Vorgänge, nur daß diesmal — bei vertikaler Betrachtung — diese Gesamtleistung in folgenden drei Stufen des sozialen Prozesses und den ihnen entsprechenden Teilleistungen durchgesetzt wird:

geistig-konzipierende Arbeitsnormierung
geistig-ausführende Arbeitsdisponierung
mechanisch-ausführende Arbeitslieferung.

Dabei verteilen sich diese einzelnen Akte des sozialen Geschehens in der Weise, daß den oberen Ranggruppen die Arbeitsnormierung, den mittleren die Arbeitsdisponierung und den untersten Gruppen die Arbeitslieferung zufällt.

Gesamtkooperation.

Diese Aufteilung des Kooperationsprozesses in der Vertikalen muß gut von der oben angeführten horizontalen Gliederung in Planung, Fertigung und Abrechnung geschieden werden. Diese beiden Aufteilungen stehen allerdings insofern in engem Zusammenhange, als es derselbe soziale Prozeß und dieselbe soziale Struktur sind, die einmal in der Horizontalen und das andere Mal in der Vertikalen zerlegt werden. Um also ein Bild von dem Ablauf des Kooperationsprozesses in seiner Totalität zu erhalten, ist es nötig, diese beiden Strukturen und Prozeßreihen zu kombinieren. Die Gesamtstruktur der betrieblichen Kooperation läßt sich dann in schematisierter Form als Pyramide darstellen. Zerlegen wir diese durch parallel zur Basis verlaufende Schnittflächen, so stellt jedes dieser so gewonnenen Rumpfstücke eine soziale Ranggruppe dar, indem sich auf den dicht besetzten unteren Ranggruppen die in abnehmender Stärke vertretenen höheren Gruppen aufbauen bis hin zur Spitze, dem obersten leitenden Direktor, sofern der Betrieb eine solche Instanz aufweist — andernfalls würde die Stumpfpfpyramidenform zur Darstellung heranzuziehen sein. Um nun ein Bild von der horizontalen Struktur zu

bekommen, zerlegen wir dieselbe Pyramide in die den vorhandenen A_1 entsprechenden Teilpyramiden, und in dem Maße, wie sich mehrere A_1 zu einer A_2 verbinden, können wir diese Einzelpyramiden zu nächst größeren Teilpyramiden zusammenfassen, innerhalb jeder Teilpyramide aber tritt uns jedesmal die vertikale Schichtung der Ranggruppen entgegen.

Nicht ganz einfach ist es, eine entsprechende bildliche Veranschaulichung für die Gesamtheit der kooperativen Prozesse in ihrer gegenseitigen Verschlingung zu finden. Fayol bringt in diesem Zusammenhang einen Vergleich mit dem Funktionieren eines maschinellen Mechanismus, sowie mit den Lebensvorgängen im Pflanzen- und Tierkörper. „Das soziale Gemeinschaftswesen ist besonders oft mit einem tierischen Lebewesen verglichen worden. Der Mensch spielt in der sozialen Gemeinschaft eine der Zelle des Tierkörpers entsprechende Rolle; er ist die einzige Zelle in der ganz kleinen und der tausendste oder millionste Teil der Gemeinschaft in der großen Unternehmung. Die Entwicklung des Organismus vollzieht sich durch die Gruppierung von elementaren Einheiten (Menschen oder Zellen); es entstehen Organe, die sich in dem Maße differenzieren und vervollkommen, wie die Zahl der vereinigten Elemente steigt. Im sozialen Gemeinschaftswesen wie im tierischen Körper wird eine unendliche Verschiedenheit von Tätigkeiten durch eine kleine Anzahl wesentlicher Funktionen ausgeführt. Man kann zwischen den Funktionen dieser beiden Arten von Organismen zahlreiche Vergleiche anstellen. Vor allem zeigt das Nervensystem große Übereinstimmung mit der administrativen Funktion. Es ist in allen Organen vorhanden und tätig, besitzt im allgemeinen kein besonderes Glied und ist für den oberflächlichen Betrachter kaum sichtbar. An allen Punkten empfängt es Eindrücke, die es auf innere Zentren, die Reflexzentren, und, wenn notwendig, von da aus nach dem Kopf, der Leitung, überträgt. Von diesen Zentren oder dem Gehirn geht dann der Befehl aus, der auf umgekehrtem Wege bei dem Gliede oder der Abteilung, wo die Bewegung ausgeführt werden muß, anlangt. In der Gemeinschaft der Unternehmung gibt es wie beim Tierkörper Reflexbewegungen, die ohne unmittelbares Dazwischentreten des übergeordneten Zentrums vonstatten gehen. Ohne die Tätigkeit der Nerven oder der Verwaltung würde der Organismus zu einer leblosen Masse werden, die schnell zugrunde geht¹“. Enthalten derartige Vergleiche gewiß vieles Zutreffende, so sind sie andererseits doch zahlreichen Mißverständnissen ausgesetzt.²

¹ A. a. O. S. 48.

² Unsere Analyse der Kooperation im Betrieb trägt allgemein-systematischen Charakter. Zu ihrer Weiterführung und Spezialisierung lassen sich außer praktischen Betriebsstudien auch literarische Quellen mit Vorteil heranziehen, z. B. das Handbuch der Berufe, herausg. von der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung. Teil I, 1. Bd. (Berufsgruppen I—IV), 2. Bd. (Berufsgruppen V—VI), Teil II (Akademische Berufe). Leipzig 1930.

2. Die Friktionsprozesse.

Unsere Aufgabe einer Beschreibung der sozialen Prozesse des Betriebs ist noch nicht ganz zu Ende geführt. Die bisherige Darstellung erstreckte sich ausschließlich auf die regulären sozialen Prozesse, wie sie in einem sozial vollkommen störungsfreien Betrieb vor sich gehen würden. Ein derartiger Betrieb ist aber in der Realität wohl kaum vorhanden, sondern in jedem Betrieb spielen sich in mehr oder weniger starkem Umfange gleichzeitig solche sozialen Prozesse ab, die von diesem regulären Verlauf abweichen. So ereignen sich bei der Konstituierung der Kooperation und der Bildung des Betriebswillens Vorgänge, die eine Vereinigung im Sinne der Erfüllung des Betriebszwecks erschweren, bedrohen oder gar zunichte machen; ebenso kann in der Ebene des Betriebsvollzugs der menschlich-soziale Vollzug sabotiert werden, insofern die Beteiligten ihre menschlich-sozialen Belange nicht gemeinsam und verbunden durchsetzen, sondern in einem Zustand der Atomisierung und Isolierung jedes einzelnen gegenüber allen übrigen gegeneinander und ohne einander handeln; und schließlich ist es der technisch-kooperative Vollzug selbst, der Züge einer ausgesprochenen Disoperation tragen kann, sobald die Kooperierenden nicht in einem einheitlichen Handeln und Verhalten im Sinne der Durchsetzung des Betriebszwecks ineinandergreifen. Wir fassen alle sozialen Prozesse dieses Charakters als Friktionsprozesse zusammen und stellen sie damit den bisher besprochenen regulären Prozessen gegenüber.

a) Die Friktionen bei der Bildung des Betriebswillens.

Die Friktionsprozesse begegnen uns also zunächst bei der Konstituierung des einheitlichen Betriebswillens. Im regulären Fall findet dabei zwischen den Betriebsangehörigen eine Einigung dieses Inhalts statt: Wir wollen unter den vereinbarten Bedingungen und unter Anwendung der vereinbarten Mittel zur Erreichung des vereinbarten Zwecks fortlaufend kooperieren. Friktionen treten nun ein, wenn bei einer solchen im Betriebsinteresse wünschenswerten Einigung auf längere Sicht der Wille zur kooperativen Vereinigung als solcher plötzlich aufgegeben wird — ein Arbeiter scheidet beispielsweise freiwillig aus dem Betrieb aus, und seine Stelle muß nun durch einen anderen ersetzt werden —, oder wenn der Wille zur kooperativen Vereinigung wohl weiter besteht, über den Inhalt der Einigung aber auf einmal Meinungsverschiedenheiten entstehen — zum Beispiel Konflikte über Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne zwischen Betriebsrat und Betriebsleitung —, womit die beiden hauptsächlichsten Arten dieser Friktionsprozesse umrissen sind.

Dem Fluktuieren der Arbeiter zwischen den Betrieben, um auf die erste dieser beiden Arten zurückzukommen, und den damit verbundenen

Störungen im sozialen Ablauf des Betriebs kommt unter den gesamten sozialen Friktionsprozessen des Betriebs eine ganz entscheidende Bedeutung zu. Zu dieser Frage der Fluktuation innerhalb der Belegschaft, des sogenannten Arbeitsstellenwechsels oder Belegschaftswechsels (labor turnover) sei deshalb hier noch einiges Prinzipielle mitgeteilt¹. Man kann innerhalb einer Belegschaft einen relativ ständigen Teil, einen Belegschaftsstamm oder -kern und einen nichtständigen Teil, vor allem die ausgesprochenen „floaters“ und „drifters“ unterscheiden. Der Grad des Gesamtbelegschaftswechsels (z. B. eines Jahres) läßt sich ziffernmäßig durch einen Bruch ausdrücken, in dessen Zähler die Zahl der aus dem Betrieb Ausgeschiedenen (nach anderen Autoren der Wiedereinstellungen) und in dessen Nenner die Durchschnittsziffer der Belegschaft laut Lohnliste stehen. Zur Ermittlung des Prozentsatzes der Belegschaftsstetigkeit setzt man in den Zähler die Summe der in dem Betrieb ohne Unterbrechung Tätigen ein. Zur richtigen Auswertung dieser Prozentsätze ist die Berücksichtigung der Gründe des Ausscheidens aus dem Betrieb erforderlich. Sie können sehr verschiedener Natur sein: Kündigung seitens des Arbeiters (aus Gründen der Arbeitsbedingungen, persönlicher Umstände, des beruflichen Aufstiegs usw.), Kündigung seitens des Arbeitgebers aus Gründen in der Person des Arbeiters (mangelhafte Leistung, Unbegabtheit), Kündigung seitens des Arbeitgebers aus sachlichen Gründen (Arbeitsmangel, Stilllegung, Betriebseinschränkung), beiderseitige Lösung des Arbeitsverhältnisses wegen Versetzung, Beförderung des Arbeiters und schließlich Ausscheiden aus dem Betrieb aus Anlässen wie Tod, Pensionierung, Schwangerschaft usw. Entsprechend unterscheidet die englische Sprache: resignations, discharges, lay-offs, transfers und miscellaneous. Ferner verlangt eine exakte Untersuchung die Berechnung von besonderen Koeffizienten, etwa den Belegschaftswechsel nach der Beschäftigungsdauer im Betrieb — er ist innerhalb der Gruppe mit bisheriger hoher Beschäftigungsdauer minimal, innerhalb der Gruppe mit bisheriger geringer Beschäftigungsdauer sehr hoch —, nach Gelernten und Ungelernten, nach Alter, Werkstatt, Art der Arbeitsverrichtung usw. An die Feststellung des Ausmaßes und der Kosten des labor turnover für den Betrieb schließt sich sodann eine Untersuchung der Ursachen und Einflüsse, die dabei im Spiel sind. Hier handelt es sich um die Rolle der Arbeitsbedingungen, der Natur des Arbeitsprozesses, der Art der Arbeitsverrichtung, der Arbeitsbeziehungen im Betrieb, der Psychologie des Arbeiters und seiner Vorgesetzten, der Methode der Menschenbehandlung, schließlich der sozialen Betriebspolitik

¹ Vgl. Scott, W. D. u. Clothier, R. C.: Personnel Management. London-New York 1926. Ferner Slichter, S. H.: The Turnover of Factory Labor. New York-London 1921. Brissenden, P. F. u. Frankel, E.: Labor Turnover in Industry. New York 1922.

des betreffenden Werks überhaupt. Statistiken und graphische Darstellungen dienen zur Veranschaulichung der hier bestehenden Kausalzusammenhänge. Es ist ferner von Wichtigkeit, daß gerade das Phänomen des labor turnover einen der wesentlichsten Ausgangs- und Ansatzpunkte der neuen amerikanischen Betriebspolitik darstellt. Aber auch in der deutschen Betriebspraxis, z. B. ganz deutlich im Ruhrbergbau, ist die Orientierung der sozialen Betriebspolitik der alten und neuen Zeit an diesem Phänomen evident. Bei der Erforschung bestehender Zusammenhänge zwischen den verschiedenen sozialen Phänomenen des Betriebs und zwischen der sozialen und der nichtsozialen Sphäre im Betrieb kommt diesen labor turnover-Studien eine zentrale Bedeutung zu.

Die Störungen, die von dem Belegschaftswechsel her auf die Konstituierung des einheitlichen kooperativen Willens dauernd einwirken, sind beträchtliche. Jede Wiedereinstellung und Neubesetzung der Arbeitsplätze bedeutet eine erneute Einleitung des Prozesses der Vereinigung im Sinne der Kooperation von Grund aus, d. h. neue Auslese unter den Bewerbern, neue Einpassung und Angleichung an den Betrieb und damit neue Kosten der Anlernung und Schulung, ausfallende Arbeitsleistung bei den Neueingetretenen in der ersten Zeit usw. In anderer Richtung liegen nun die Störungen bei der genannten zweiten Gruppe der Friktionsprozesse, nämlich bei jenen Reibungen und Disharmonien, die innerhalb einer bestehenden Kooperation in der Willenssphäre ausbrechen können. Diese Willenskonflikte im Betrieb wurden in dem Augenblick eine ernste Sorge für die Betriebsleitungen, in welchem die Belegschaftsinteressen organisatorisch zusammengefaßt in dem gemeinsamen Organ der Betriebsvertretung ihren Ausdruck fanden. Denn nunmehr hatte es mit der schlechthinnigen und dauernden Unterwerfung des Arbeiters unter den obersten Betriebswillen ein Ende. Der Arbeiter stand fortan nicht mehr isoliert und ohne Macht und Einflußmöglichkeit diesem fremden Willenszwang gegenüber — mit der Alternative, entweder sich schlechthin zu unterwerfen, oder aber als einzig mögliche andere Lösung aus dem Betrieb auszuschneiden. Die Einrichtungen zur Mitbestimmung und Beteiligung des Arbeiters an der Bildung des obersten Betriebswillens setzen vielmehr dem Willen der Betriebsleitung den Belegschaftswillen entgegen und räumen ihm eine gewisse Einflußsphäre — Information, Raterteilung, Intervention, eigentliche Mitbestimmung und Beteiligung — ein. Und damit ist eine wichtige Entstehungsursache für Friktionsprozesse gegeben. Denn nunmehr kann in jedem Augenblick über den Inhalt der kooperativen Willenseinigung eine abweichende Auffassung entstehen und die vordem erzielte Einigung in Frage stellen. Diese sozialen Prozesse müssen jedoch nicht in allen Fällen den Charakter von Friktionen tragen. Entscheidend ist vielmehr, ob diese Aus-

einandersetzungen in der Willenssphäre im Sinne eines auf gleiche Ziele gerichteten, gemeinsam verbundenen Miteinander verlaufen oder im Sinne eines feindlichen Gegeneinander wirtschaftlicher und sozialer Gegenspieler. Das letztere nun trifft gerade für das deutsche Betriebsrätesystem eindeutig zu. K. Brigl-Matthiaß kommt bei seiner Analyse der sozialen Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmer zu demselben Ergebnis¹: „Die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmer tragen in ihrer allgemeinen Gestaltung denselben Charakter wie der große Komplex der kapitalistisch-proletarischen Beziehungen. Den Charakter dieses Beziehungskomplexes hat auch das Betriebsrätewesen grundsätzlich nicht zu ändern vermocht. Die Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmer entsprechen, ungeachtet gradueller Abschwächungen, also grundsätzlich dem Verhältnis zweier interessenspolitisch gegensätzlich orientierter Klassen. Alle Formen des Kampfes um die soziale und ökonomische Macht treten auch in den Beziehungen zwischen Betriebsrat und Unternehmer in Erscheinung. Die Betriebsräte streben, ebenso aus weltanschaulichen, wie aus unmittelbar praktischen Motiven nach einem möglichst großen Maß von Selbstverwaltung und nach einem möglichst weitgehenden Einfluß auf den Produktionsprozeß. Die Werksleitungen setzen diesem Streben ebenfalls teils aus prinzipiellen, teils aus praktischen Erwägungen Widerstand entgegen und suchen demgegenüber ihren Einfluß aufrecht zu erhalten und planmäßig zu erweitern. Sie bedienen sich dabei einer Politik, die sowohl auf Assimilierung, als auch auf Paralyisierung des Betriebsrats gerichtete Maßnahmen umfaßt, und die, sich der Politik des Betriebsrats elastisch anpassend, teils beide Arten von Maßnahmen nebeneinander, teils die paralyisierungsorientierten vorherrschend verwendet. Bis jetzt sind die Werksleitungen überwiegend in der Lage gewesen, ihren Standpunkt zu behaupten, und abgesehen von der hemmenden Wirkung vergrößerter Kosten und zahlreicher Reibungen (von uns gesperrt) hält sich der Einfluß des Betriebsrats durchschnittlich in denjenigen Grenzen, die die Bewegungsfreiheit der Werksleitung nicht ernstlich gefährden.“

Ein Hauptaugenmerk der Betriebsleitungen und ihrer sozialen Betriebspolitik ist begrifflicherweise darauf gerichtet, die Friktionen in der Ebene der betrieblichen Willenskonstituierung zu verhindern oder bei ihrem Auftreten möglichst umgehend zu beseitigen. Es haben sich in U. S. A. besondere Formen unter den Bezeichnungen „workers-management cooperation“ für diese Art harmonischer Zusammenarbeit zwischen Betriebsleitung und Belegschaft und „union-management cooperation“ für entsprechende Regelung zwischen Gewerkschaft und Betrieb entwickelt. Aufbau, Arbeitsweise und Intensität dieser Art harmonischer,

¹ Brigl-Matthiaß, Kurt: Das Betriebsräteproblem, S. 136. Berlin-Leipzig 1926.

auf gegenseitigem Vertrauen und Verstehen basierender Zusammenarbeit sind, wie bereits an anderer Stelle gezeigt wurde, bei den einzelnen Systemen sehr verschieden. Aber nicht nur die eigentlichen Systeme dieser Arbeitervertretungen und ihre Kammern oder paritätischen Ausschüsse gehören in diesen Zusammenhang, es ist hier auch die paritätische Handhabung und Regelung mehr peripherer betrieblicher Angelegenheiten, z. B. in paritätisch gebildeten Schiedsstellen, etwa für Lohnstreitigkeiten, in Disziplinausschüssen, Sicherheits-, Gesundheits-, Begutachtungsausschüssen usw. zu nennen. Eine wichtige Rolle zur Ermittlung und harmonischen Einordnung des Belegschaftswillens kommt schließlich den Einrichtungen zur offenen, gegenseitigen Aussprache zwischen Betriebsleitung und Belegschaft zu, in denen die Belegschaft ihrem Ärger und ihrer Mißstimmung über betriebliche Vorkommnisse Luft machen kann. Derartige „Ventile“ zur Entladung von Spannungen in der betrieblichen Willenssphäre beugen damit dem Entstehen von diesbezüglichen Friktionen zugleich wirkungsvoll vor.

Der Zweck dieser joint committees, Konferenzen und verwandten Einrichtungen ist — soziologisch gesehen — der, den eigenen Willen der einzelnen Teilgruppen im Sinne eines einheitlichen Gruppenwillens einander anzunähern und zum Ausgleich zu bringen. In dem Maße, wie dies gelingt, lassen sich verschiedene Grade der erzielten Einigung unterscheiden, z. B. nach dem Schema von J. J. Hader und C. E. Lindeman folgende Stufen¹: acquiescence, assent, compromise, consent und integration. Ist das Ergebnis der Verständigung ein solches, bei dem die Teilgruppen oder Individuen völlig das übergeordnete Gemeininteresse des Gruppenganzes mißachten und ignorieren, so liegt die unterste und mangelhafteste Stufe der Beilegung eines Gruppengegensatzes vor, die „acquiescence“; treffen sich Gruppeninteresse und Einzelinteresse auf mittlerer Linie, haben wir den „compromise“; und bei völliger Unterordnung unter das Ganze ist die höchste und vollkommenste Stufe, die „integration“, erreicht, die Gruppe als solche hat in diesem letzteren Falle einen eindeutigen positiven Gewinn aus der Arbeit der Konferenz davongetragen.

b) Die Friktionen innerhalb des menschlich-sozialen Vollzugs des Betriebs.

Aber unterstellen wir einmal für das Folgende, die Konstituierung des einheitlichen Betriebswillens verlaufe störungsfrei und ohne die geschilderten Friktionen — in diesem Falle bliebe dann immer noch das weite Feld des eigentlichen Betriebsvollzugs mit seinen beiden Sphären

¹ Rational Organisation and Industrial Relations. Published by the International Industrial Relations Association. M. L. F l e d d é r u s, Editor. S. 137. Haag 1930.

des menschlich-sozialen und des technisch-kooperativen Geschehens konfliktsoffen.

Um bei der ersten dieser beiden Sphären zu beginnen, so liegen die Konflikte, Spannungen und Reibungen im Bereich des menschlich-sozialen Vollzugs des Betriebs, um das gleich voranzuschicken, auf einer anderen Ebene wie etwa die Erscheinungen der Entpersönlichung, Distanzierung, Verfremdung und Entleerung des Betriebs von menschlich-sozialen Gehalten. Sie gehören noch immer derselben Gruppe der sozialen Prozesse des Betriebs an, um deren Betrachtung es sich bisher ausschließlich gehandelt hat und die auch noch weiter Gegenstand unserer Aufmerksamkeit sind. Auf die Entwicklungsprozesse, die im Laufe des zeitlichen Nacheinander zur Geltung gelangen, kommen wir später zu sprechen. Erst dann wird von Vorgängen wie Versachlichung und menschlich-soziale Entleerung zu reden sein.

Was uns jetzt vorschwebt, ist also ein Betrieb, der in seinem technischen und ökonomischen Aufzug der Arbeit und in der Gestaltung seines gesamten sozialen Raumes der Entfaltung menschlich-sozialer Prozesse weitgehende Möglichkeiten bietet, bei dem aber diese Prozesse entweder nicht in der richtigen Weise zustande kommen oder unter Konflikten und Reibungen zu leiden haben. Das Zusammengehen und die gemeinsam verbundene Durchsetzung und Verwirklichung allgemein menschlich-sozialer Belange der Betriebsangehörigen im Betrieb weicht in diesen Fällen einer Situation, in der die Betriebsangehörigen entweder überhaupt von einer Realisierung solcher Belange innerhalb des Betriebs absehen oder aber dabei voneinander getrennt und selbständig verfahren, so daß sie sich als Folge immer mehr auseinanderleben oder gegeneinander leben.

Diese Prozesse der sozialen Abstoßung, wie wir diese Vorgänge zum Unterschied von den Phänomenen der sozialen Verfremdung, Entleerung usw. nennen wollen, treten im Betrieb zunächst nach der vertikalen Richtung einmal in Gestalt der Abstoßung konträrer Sozial- und Wirtschaftsgesinnungen auf. Insbesondere dem sogenannten klassenbewußten oder überhaupt dem zum bestehenden Wirtschaftssystem in Gegnerschaft stehenden Arbeiter liegt zunächst eine Haltung nahe, die den heutigen Betrieb als einen von positiven menschlich-sozialen Gehalten erfüllten Lebensraum ablehnt und negiert. Auf diesem Ausgangspunkt hat vor allem Theodor Geiger seine Studie zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs¹ aufgebaut, in der er zu folgenden Ergebnissen gelangt: Der Betrieb als typischer Ort des Klassengegensatzes bringt den Arbeiter in eine Lage, die ein in sich widerspruchsvolles Doppelverhältnis darstellt. Die polare Abstoßung

¹ Geiger, Theodor: Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs, in: Die Arbeit, 6. Jg., Heft 11 u. 12.

konträrer Wirtschaftsgesinnungen einerseits und die tatsächliche organisatorische Verspannung mit dem sozialen Antipoden andererseits schaffen ein in seiner immanenten Widersprucherfülltheit krampfhaftes Verhältnis, dessen innere Unmöglichkeit zwar immer wieder verdeckt und verdrängt wird, aber sich doch in Ketten von Ausbrüchen elementar Luft schaffen muß. Auch im freien sozialen Raum des Betriebs stellt Geiger dieselbe Situation fest: Durch die Kanäle der Betriebskantinen sieht der klassenbewußte Arbeiter seinen Arbeitslohn zum zweitenmal mehrwertzeugend in die Kasse des Unternehmers zurückströmen. Von Betriebsbibliotheken und betrieblichen Bildungseinrichtungen weiß er sich mit dem schleichenden Gift ihm verhaßter Weltanschauungseinflüsse bedroht; durch Betriebszeitungen sieht er sich belogen, durch die Betriebskrankenkassen sieht er die staatlich-öffentliche Kranken- und Altersfürsorge zur Seite geschoben. Die Arbeiteraktie beurteilt er als eine billige und unehrliche Geste. Die Betriebssiedlung bedeutet für ihn in Zeiten der Wohnungsnot noch vielfach mehr als an sich eine Steigerung der Abhängigkeit des Arbeiters vom Unternehmer über sein Arbeitsverhältnis hinaus. Ob die Situation aber damit wirklich zutreffend geschildert ist und ob sie überhaupt eine so zwangsläufig geltende und unabänderliche sein kann, wie es Geiger hinstellt, muß aus guten Gründen bezweifelt werden¹, zumal andere gewerkschaftliche Autoren zu wesentlich abweichenden Ergebnissen kommen².

Die vertikalen Friktionen nur auf dem Hintergrund der sozialen Struktur der bestehenden Wirtschaftsordnung sehen zu wollen, wäre aber auch aus dem Grunde verfehlt, weil sich die Menschen des Betriebs nicht nur als Angehörige von sozialen Schichten, sondern auch als Individuen gegenüberstehen. Die soziale Abstoßung zwischen „oben“ und „unten“ kann also auch aus den individuellen persönlichen und sachlichen Umständen des Betriebs resultieren. Der Arbeiter kann den menschlich-sozialen Vollzug des Betriebs sabotieren, etwa aus einer persönlichen technik- und wirtschaftsfeindlichen, romantisierenden oder eigenbrötlerischen Grundhaltung heraus oder aus Gründen, die in seinem Verhältnis zum Vorgesetzten liegen usw. usw.

¹ Vgl. dazu die folgende Kontroverse: Jost, Walter: Zur Soziologie des Betriebs, in: Die Arbeit, 6. Jg., Heft 6. — Geiger, Theodor: Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs, in: Die Arbeit, 6. Jg., Heft 11 u. 12. — Jost, Walter: Grundlagen der betrieblichen Sozialpolitik, in: Ruhr und Rhein, 11. Jg., Heft 43. — Geiger, Theodor: Sozialpolitik im Betriebe, in: Die Arbeit, 7. Jg., Heft 12. — Ich halte eine weitere Fortsetzung der Diskussion angesichts dieser letzten Erwiderung Geigers für vollkommen zwecklos.

² Vgl. Probleme der sozialen Betriebspolitik, herausg. von Briefs, Goetz, Berlin 1930, insbesondere den Beitrag von Mars, Hans: Von der negativen zur positiven Einstellung der freien Gewerkschaften gegenüber der sozialen Betriebspolitik, a. a. O. S. 90 ff.

Wie stark gerade durch diese spezifisch betrieblichen Momente Friktionen hervorgerufen werden, zeigt sich auch bei Betrachtung der sozialen Abstoßung in der Horizontalen. Die von außen gesetzte politische oder Klassensolidarität innerhalb der Belegschaft, zwischen Arbeitern und Angestellten, zwischen Belegschaft und Betriebsrat reicht nicht aus, soziale Abstoßung innerhalb oder zwischen diesen Gruppen irgendwie zu verhindern. Die Gründe dafür, daß die einzelnen oder Gruppen ihre menschlich-sozialen Belange gegeneinander und unverbunden durchsetzen, können allerdings zu einem Teil auch außerhalb des Betriebs gesucht werden — z. B. Abstoßung zwischen Volksstämmen, Konfessionen, Geschlechtern —, sie liegen aber ganz entscheidend in den persönlichen und sachlichen Betriebsumständen selbst: Abstoßung bei der Arbeit zwischen Qualifiziertem und Durchschnittsarbeiter, in der ökonomischen Sphäre zwischen „Akkordjäger“ und normal Verdienendem, im freien sozialen Raum zwischen Betriebsgesinntem und Klassenbewußtem usw.¹. Die soziale Betriebspolitik eines Unternehmens, die auf Vermeidung dieser sozialen Abstoßung und ihrer Erscheinungsformen, wie Klatsch, Intrige, Bespitzelung, gegenseitige Schädigung der persönlichen Interessen, Feindschaft in offener oder versteckter Form usw. bedacht sein will, muß darum alle diese genannten bedingenden Faktoren, persönlicher wie sachlicher Art, innerbetrieblichen wie außerbetrieblichen Charakters, in Rechnung stellen.

c) Die Friktionen innerhalb des technisch-kooperativen Vollzugs des Betriebs.

Diese Friktionen in der menschlich-sozialen Sphäre sind nun von stärkster Rückwirkung auf den eigentlichen technisch-kooperativen Vollzug im Betrieb. Wir kommen damit zu der Gruppe der Friktionsprozesse, die sich dem regulären technisch-kooperativen Geschehen in den Weg stellen und als betriebliche Disoperation in Erscheinung treten. Disoperation liegt vor, wenn der Ablauf der normalen Kooperation entweder in seiner Richtung oder in seiner Intensität oder in beiden gehemmt und gestört wird. Bezüglich der Richtung sind hier zwei Möglichkeiten zu Friktionen gegeben: Die Beteiligten greifen nicht in einem einheitlichen Handeln ineinander, sondern die kooperativen Handlungen laufen nach verschiedenen Richtungen auseinander und sind nicht einheitlich auf die Erreichung des Betriebszwecks gerichtet, so daß im regulären Kooperationsprozeß eine Arbeitsstockung eintritt. Leichtere Fälle derartiger Stockungen können beispielsweise durch verborgene innere Widerstände des Arbeiters gegenüber seiner Arbeitsleistung verursacht sein, schwerwiegender sind aktuelle disziplinäre Konflikte bei der Arbeit, Widersetz-

¹ Vgl. auch Geiger, Theodor: Zur Soziologie der Industriearbeit und des Betriebs, a. a. O. S. 778 ff.

lichkeiten und vor allem die offene Form des Cacanny, der Sabotage oder des Streiks. An zweiter Stelle ist die Störung der Kooperationsrichtung auf dem Wege der Arbeitsvergeudung zu nennen; die kooperativen Handlungen laufen hier wohl grundsätzlich in der gleichen Richtung, sie setzen aber an einer falschen Stelle an, gelangen nicht zu ihrer vollen Auswirkung, bewegen sich auf Umwegen zum Ziel und führen in der Folge zu Erscheinungen wie Leerlauf der Arbeit, Fehlleistungen und Reibungsverlusten aller Art. Neben diesen Friktionen, hinsichtlich der Richtung der Kooperation stehen nun die Störungen ihrer Intensität. Die Intensität des kooperativen Geschehens kann z. B. eine zu schwache sein; mangelhafte Ausnutzung des sachlichen Apparats, Nachlässigkeit bei der Arbeit, ungenügende Anspannung der Arbeitsenergie, Verzögerung und Versäumnis bei der Erfüllung der kooperativen Aufgaben kennzeichnen sich als Hauptformen einer solchen Arbeitsumgehung. Umgekehrt führt eine Überspannung der Kooperationsintensität durch Überbeanspruchung der Kooperierenden, Forcierung des Tempos, Aufstellung einer den persönlichen und sachlichen Voraussetzungen nicht adäquaten Leistungsnorm zu gestörter Kooperation im Sinne einer Arbeitsüberlastung.

Wie man aus diesen vier Erscheinungsformen der Disoperation ersehen kann, spielen dabei teils sachliche, teils persönliche Momente als verursachende Faktoren eine Rolle. Die Disoperation kann ebenso gut in mangelhafter und ungenügender Arbeitsorganisation, Überkomplizierung des Instanzenzuges, ungenügender Kontrolle, unklarer Kompetenzverteilung, veralteten Verwaltungsgrundsätzen usw. begründet sein, wie andererseits darin, daß der mitarbeitende Mensch nicht richtig, seinem Wesen und seiner körperlichen, wie geistig-seelischen Eigenart nach als Gesamtperson in die Kooperation willentlich-wesensmäßig eingesetzt ist.

In dieser Weise hat Friedrich Dessauer bei seinen Untersuchungen über das Problem der kooperativen Wirtschaft die Schaffung des richtigen geistigen Kooperationszustandes in einem Betrieb davon abhängig gemacht, wie weit es gelingt, den ganzen mitarbeitenden Menschen willentlich-wesensmäßig in die Betriebskooperation einzubeziehen¹, indem er dabei vor allem die Wichtigkeit von werkspolitischen Bestrebungen, wie Interessierung des Arbeiters am Betrieb, Pflege der Betriebsatmosphäre und des Werkstons, Politik des Aufstiegs und der Chance für den Arbeiter, technische Arbeitsschulung usw. heraushebt. Im Rahmen unseres bisherigen Denksammenhanges würde das heißen: Das Problem einer reibungslosen sozialen Kooperation von größtmöglichem Wirkungsgrad läßt sich nicht bewältigen, wenn man den technisch-kooperativen Pro-

¹ Dessauer, Friedrich: *Kooperative Wirtschaft*, S. 78 ff. Bonn 1929.

zeß isoliert betrachtet und zu beeinflussen sucht, die Frage ist vielmehr eng verknüpft mit dem menschlich-sozialen Vollzug im Betrieb, seiner quantitativen und qualitativen Beschaffenheit, sowie mit dem Prozeß der Konstituierung des Betriebswillens. Eine harmonische und positive Lösung der Frage der betrieblichen Willensbildung und des menschlich-sozialen Vollzugs im Betrieb ist also erste Voraussetzung, um Disoperation und Friktionen im technisch-kooperativen Geschehen zu vermeiden.

3. Die Entwicklungsprozesse.

Halten wir neben das Bild, das die sozialen Prozesse eines Betriebs in der Gegenwart ergeben, jenes andere, das denselben Betrieb zu einem bestimmten Zeitpunkt seiner fernsten Vergangenheit zeigt, so springt bei diesem Vergleich als erstes in die Augen, daß die sozialen Prozesse von einst und jetzt tiefgreifende Unterschiede aufweisen; sie haben Wandlungen erfahren, die nicht auf einen bestimmten Ausschnitt des sozialen Geschehens im Betrieb beschränkt bleiben, sondern die den gesamten sozialen Prozeß betreffen. Nehmen wir einen Betrieb heraus, der in seiner sozialen Entwicklung dem diesbezüglichen allgemeinen und typischen Verlauf entspricht, so ergäbe sich zunächst hinsichtlich der betrieblichen Willensbildung die Tatsache der wachsenden Einflußnahme der Belegschaft auf die Konstituierung des Betriebswillens, vornehmlich über die Organe des Betriebsrats und der Arbeitervertretungen, ein Vorgang, der sich in Deutschland nicht isoliert vollzieht, sondern von einer sozialen Bindung, Einengung und Beeinflussung des privaten Betriebswillens durch außerbetriebliche gesellschaftliche Instanzen begleitet ist. Betriebsrat, Gewerkschaft, Verband, Staat, Sozialbehörden dringen über die Wege der Gesetzgebung, der Sozialpolitik, des Arbeitsrechts, der Verbandsherrschaft usw. in die ursprünglich freie und private Sphäre der betrieblichen Willensbildung vor und bewirken den Prozeß der Demokratisierung und Veröffentlichung der Betriebe. Aber auch der Betriebsvollzug ist ein anderer. Das menschlich-soziale Geschehen ist auf ein Minimum reduziert. Die auf dem Hintergrund einer geänderten technischen, arbeitsorganisatorischen und sozialen Betriebsstruktur gewachsene Anonymisierung, Versachlichung und Mechanisierung der betrieblichen Arbeitsbeziehungen führen hier zu Verfremdung und Entleerung des Betriebs von menschlich-sozialen Gehalten. Nicht zuletzt wird der technisch-kooperative Vollzug selbst von Grund auf gewandelt. Eine immer fortschreitende Entfaltung der Kooperation bringt Differenzierung und Spezialisierung innerhalb des zunehmend rationalisierten, zentralisierten und intensivierten technisch-kooperativen Prozesses und eine Komplizierung des gesamten technisch-kooperativen Geschehens mit sich, deren negative soziale Begleiterscheinungen sich in Bürokrati-

sierung und Erstarrung, Überzentralisierung einerseits und Entselbständigung der einzelnen Kooperierenden andererseits und verwandten Phänomenen verraten¹.

a) Die allgemeinen Entwicklungstendenzen.

Man pflegt häufig derartige Entwicklungsabläufe in auf- oder absteigenden Linien zu symbolisieren, je nachdem die Entwicklung als ein Über- oder Unterschreiten einer als Norm gezogenen Linie aufgefaßt wird. Autoren wie Rosenstock, Hellpach, Briefs sind geneigt, die genannten Wandlungen im sozialen Geschehen des Betriebs als Abstieg zu bewerten, insbesondere die Verfremdung und Entleerung des Betriebs von menschlich-sozialen Gehalten. Der Betrieb als menschlich-sozial tragbare Form des Lebensraumes für den arbeitenden Menschen ist durch diese Entwicklung fraglich gemacht, seine soziale Konsistenz wird erschüttert und tendiert nach Zerfall und Auflösung, wobei die Art dieser speziellen Problematik der Betriebssoziologie mit derjenigen der allgemeinen Soziologie stellenweise in interessanter Weise parallel läuft: Vierkants Frage, ob der Grad der Gemeinschaftsferne in unseren heutigen sozialen Verhältnissen und Beziehungen überhaupt auf die Dauer tragbar erscheint und ob nicht damit vielleicht die Grenzen des dauernd Möglichen überschritten sind², findet sich bei Briefs in ihrer speziellen Erstreckung auf den Betrieb und in Gestalt der spezifischen Gemeinschaftsferne des Betriebs, der Betriebsfremdheit und Betriebsverfremdung in etwa angedeutet³. Bei Betrachtung des auf dem Hintergrund dieser Entwicklung erwachsenden „Fabrikproblems“ oder „sozialen Betriebsproblems“ ist nun in Rechnung zu stellen, daß gleichzeitig mit diesem Entwicklungsverlauf Gegentendenzen wirksam waren im Sinne einer Verpersönlichung⁴, Entatomisierung, Minderung der Verfremdung und

¹ Vgl. auch Lechtape, Heinrich: Soziale Prozesse im industriellen Betrieb, in: Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie, 8. Jg., Heft 3, S. 293 ff.

² A. a. O. S. 316.

³ A. a. O. S. 38, 44 ff. und in dem Beitrag: Die Problemstellung der sozialen Betriebspolitik, in: Probleme der sozialen Betriebspolitik, a. a. O. S. 1 ff.

⁴ Außerdem sind dem Vorgang der Entpersönlichung von vornherein gewisse natürliche Grenzen gesetzt, wie die Beobachtungen in der Betriebspraxis eindeutig bestätigen. Dieser Umstand hat die erforderliche Betonung und Klarstellung gefunden bei Baumgarten, Franziska (Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe, Halle 1930): „Das Niveau der Arbeitsqualität, die Atmosphäre des Arbeitsraumes wird von der Persönlichkeit des Chefs geschaffen. Die Persönlichkeit des Chefs in ihrer Wirkung auf jeden einzelnen beherrscht den Betrieb“ (a. a. O. S. 64). Für sie sind „die unmittelbaren menschlichen Beziehungen von Mensch zu Mensch, die im Betrieb eine so große Rolle spielen“, gerade der „springende Punkt“ (a. a. O. S. 65). Daraus erhellt auch die Wichtigkeit der vom Vorgesetzten praktizierten „Menschenbehandlung“ und ihrer Bestgestaltung. — Vgl. dazu auch Holthöfer, Robert: Ethische Gesichtspunkte zur Betriebspolitik. In: Kirche und Wirklichkeit. Düsseldorf 1930.

Erfüllung des Betriebs mit neuen menschlich-sozialen Gehalten. Soweit diesen Prozessen ein bewußtes Verhalten und planmäßiges Verfahren des Arbeitgebers allein oder unter Beteiligung der Belegschaft zugrunde liegt, sprechen wir von sozialer Betriebspolitik. Tatsache bleibt aber, daß diese Gegentendenzen bisher nicht ausreichten, die grundsätzliche Entwicklung aufzuhalten, geschweige das soziale Betriebsproblem zu lösen. An diesem Punkt setzt nun die neuere soziale Betriebspolitik und Betriebsreform ein, und das ist es, was dabei ihren Vertretern wie Riebensahm¹, Hellpach, Rosenstock, Briefs, Dessauer — mögen auch die Auffassungen im einzelnen abweichen — als gemeinsames Ziel vorschwebt: die alte Entwicklung umzubiegen und ihr eine neue, aufsteigende Richtung zu geben — hin zu dem Betrieb als einer befriedigenden, harmonischen, von allen Beteiligten innerlich bejahten Form menschlich-sozialen Zusammenlebens und Zusammenarbeitens.

Das Phänomen dieser im geschichtlichen Ablauf zutage tretenden Entwicklungstendenzen lehrt für die von uns eingeschlagene systematische Betrachtung des sozialen Geschehens im Betrieb dieses: Die soziale Dynamik des Betriebs ist eine zweifache, die sozialen Prozesse treten nicht einfach auf der Stelle, sondern sie bewegen sich dabei in bestimmter Richtung fort. Das bisher geschilderte menschlich-soziale und technisch-kooperative Geschehen ist nur die eine Art der Dynamik, die wir im Betrieb antreffen. Hinter diesen Vorgängen und durch sie hindurch ist aber noch eine zweite Art von Dynamik wirksam: die Veränderungen und Verschiebungen in dem sozialen Prozeß selbst — aus der Willensbildung auf autokratischer Grundlage wird eine solche unter Mitbestimmung und Beteiligung des Arbeiters, aus einem Betriebsvollzug

¹ Das erste Stadium der neuen Bewegung ist vornehmlich mit der Wirksamkeit der von Paul Riebensahm geschaffenen „Daimler-Werkzeitung“ verknüpft. In ihrem programmatischen Leitartikel in Nr. 1 vom 6. Juni 1919 formuliert bereits Riebensahm die neue Aufgabe wie folgt: „Das Verlorene ist nicht wiederzubringen. Aber die Welt der Arbeit muß wieder aufgebaut werden. Das muß so geschehen, daß das vermieden wird, was zum Zusammenbruch geführt hat. Dazu genügt nicht allein eine neue Regierungsform und Wirtschaftsordnung. Diese können wohl ein engeres Zusammenarbeiten erzwingen, aber kein innigeres herbeiführen. Die inneren Verhältnisse in der Welt der Arbeit müssen besser gefügt werden. Arbeitnehmer und Arbeitgeber müssen sich wieder darauf besinnen, daß sie aufeinander angewiesen sind, daß engste Beziehungen zwischen ihnen bestehen, daß das Wohl und Wehe beider in die technische und wirtschaftliche Rechnung eingesetzt werden muß. Die Welt des Ingenieurs, des Kaufmanns, muß sich mit der des Arbeiters durchdringen; in der gemeinsamen Arbeit müssen sie sich durchdringen und sich gegenseitig verstehen. Nur dadurch können Arbeitswerte von wirklicher Vollendung und Dauer geschaffen werden“. Anschließend erhält Richard Lang zur erstmaligen Darlegung seiner Idee der „Gruppenfabrikation“ das Wort. So sind die neuen Bestrebungen wahrhaft „in deutscher Fabrikluft geboren“ (Hellpach).

mit starken menschlich-sozialen Gehalten wird ein solcher mit einem Minimum an derartigen Gehalten, aus einer einfachen, unkomplizierten Kooperation wird eine solche mit hochdifferenzierter und -spezialisierter Funktionenteilung usw. usw.

Diese sozialen Prozesse, wie sie uns im zeitlichen Nacheinander einer Entwicklungsreihe vor Augen treten, bedürfen einer Analyse. Es ist dabei zu untersuchen, wie weit sie auf Veränderungen der Betriebs-situation und auf Wandlungen in der Haltung der Beteiligten zurückgehen. Was sich nun da dem Blick des Betriebssoziologen von jeher besonders aufdrängte und was durch den gegebenen Tatbestand im Betrieb von selbst als eindeutig erkennbar in den Vordergrund gerückt wurde, waren die Veränderungen in der Betriebssituation, genauer die Veränderungen in den sachlich-technischen Gegebenheiten des Betriebs, während die menschliche Umwelt bereits weniger eindeutig und analysierbar beschaffen ist.

Es ergeben sich nun bei einer solchen Analyse zwei Ansatzpunkte für die Untersuchung. Der eine, wie er beispielsweise bei Briefs und Sombart anzutreffen ist, sucht den technischen, arbeitsorganisatorischen, ökonomischen und sozialen Tatbestand in seinen Grundzügen und in seiner allgemeinen, typischen Struktur zu erfassen und auf dem Wege eines soziologisch-deduktiven Verfahrens zu bestimmten Ergebnissen und Schlüssen zu gelangen. Der andere Ausgangspunkt, wie ihn etwa Max Weber bereits 1908 ganz eindeutig eingenommen hat und wie er heute von Woldt besondere Betonung erfährt, nimmt zunächst einzelne, vom Beobachter zu begrenzende, konkrete Verhältnisse im Betrieb ins Auge, um durch ein sorgfältiges Detailstudium und eine rein empirisch-analytische Methode eine Teilerkenntnis allmählich an die andere zu fügen. Ein solcher konkreter, begrenzter Einzelansatzpunkt ist z. B. die Maschine und ihre Entwicklung aus dem alten Handwerkzeug heraus über die zunächst einfache, dann komplizierte Werkzeugmaschine zum Halbautomaten bis hin zum Vollautomaten. Nicht minder ergiebig ist die Analyse der Arbeitsorganisation und ihrer Wandlungen vom freien, persönlichen und selbständigen Arbeitsvollzug des einzelnen zum unpersönlich-zwangsläufigen System mechanisierter Arbeitsverrichtung, wie es in den schriftlichen Arbeitsunterweisungen und -unterlagen seinen besonders markanten Ausdruck findet. In diesen Fällen nimmt also die Untersuchung ihren Ausgang unmittelbar von der Betrachtung einer bestimmten konkreten Maschine, eines bestimmten konkreten Arbeitsformulars usw. und dringt von hier aus in das Gebiet der eigentlichen soziologischen Fragestellung vor.

Um auf die zuerst genannte, soziologisch-deduktive Methode zurückzukommen, so ist hier noch auf Sombart des Näheren einzugehen. Sombart bringt nämlich in seinem „Hochkapitalismus“ ein Kapitel

Betriebssoziologie¹, in welchem er sich zur Aufgabe macht, für sämtliche sozialen (Entwicklungs-)Prozesse des Betriebs eine typische, das Wesen dieser Vorgänge treffende Universalformel zu finden und sie in ebensolcher, in sich geschlossener Gesamtschau darzustellen. Seine Lösung ist diese: Die „allgemeine Tendenz, die sich namentlich während der letzten Jahrzehnte des hochkapitalistischen Zeitalters bemerkbar macht“² und die „die Wesenheit des modernen Betriebes ausmacht“³ — und zwar als spezifisch soziologisches Phänomen, „daß und wie der Betrieb sich wandelt aus einer Gemeinschaft lebendiger, durch persönliche Beziehungen aneinander gebundener Menschen in ein System kunstvoll ineinander greifender Arbeitsleistungen, deren Vollbringer auswechselbare Funktionäre in Menschengestalt sind“⁴ — diese Entwicklung erfaßt Sombart in dem Vorgang der Vergeistung der Betriebe. Vergeistung ist dabei „die Hinbewegung vom Seelischen zum Geistigen“, also „Entseelung“ und „Versachlichung“⁵. An die Stelle menschlich-persönlicher Arbeitsbeziehungen im ursprünglich „beseelten“ Betrieb alten Stils treten „Systeme“, ein Verwaltungssystem (hinsichtlich Betriebs- und Arbeitsorganisation), ein Rechnungssystem (hinsichtlich Kostenkontrolle, Kalkulation und Buchhaltung) und ein Instrumentalsystem (hinsichtlich Werkzeuge, Maschinen und Apparate). Dadurch wird das Seelische, die menschlich-persönliche Beziehung, die beseelende persönliche Note in der betrieblichen Arbeit ausgelöscht, „im Betriebe soll nicht Seele, soll nur Geist sein“⁶.

Diese Beantwortung der Frage nach dem Wie und Wohin der sozialen Prozesse des Betriebs ist zahlreichen Mißverständnissen begegnet, wie etwa das meist in ganz falschem Zusammenhang gebrachte Zitat besonders schön zeigt, das von dem Arbeiter handelt, der bei seiner Einstellung „gleichsam seine Seele in der Garderobe abgeben“ muß⁷. So hat man beispielsweise übersehen, daß das Wort „Seele“ in einem besonderen Sinne verwandt wird, daß die Darstellung jeden Wertakzent vermeidet und dahingestellt läßt, ob nun Seele oder ob Geist das „Wertvollere“ sei⁸, und daß bestimmte Gewerbe nur mehr oder weniger eingeschränkt unter den Vorgang der Vergeistung fallen, so Landwirtschaft, Handel und Bergbau⁹. Speziell für den Betriebssoziologen darf noch hinzugefügt werden, daß dieses betriebssoziologische Kapitel von Sombart nur insoweit bearbeitet worden ist, als diese speziellen Fragen für den ihn interessierenden Gesamtzusammenhang in Betracht kamen. Darum ist z. B. neben der geschilderten Vergeistung des Betriebsvoll-

¹ Sombart, Werner: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, 2. Halbbd., S. 895 ff. München-Leipzig 1927. ² A. a. O. S. 915.

³ A. a. O. S. 1015.

⁴ A. a. O. S. 895.

⁵ A. a. O. S. 895.

⁶ A. a. O. S. 900.

⁷ A. a. O. S. 900.

⁸ A. a. O. S. 895.

⁹ A. a. O. S. 918.

zugs die Vergeistung der Bildung und Konstituierung des Betriebswillens nicht weiter ausgeführt; denn auch hinsichtlich der Bildung des Betriebswillens läuft die Entwicklung von der „beseelten“ Form, wie sie Sombart beschreibt¹ und durch die Figur des „Chefs“ oder des „Alten“ charakterisiert, dessen persönliche Zwecksetzungen, meist traditionalistischer Färbung, für den Betrieb bestimmend sind und ihm eine irrational-persönliche, eigene Note geben, zu einem „System“ — ein Vorgang, der uns im einzelnen als Demokratisierung, Parlamentarisierung und Veröffentlichung der Betriebe sichtbar wird. Die Darstellung beschränkt sich des weiteren auf den Vorgang der Vergeistung, soweit er im eigentlichen Werkraum zum Ausdruck gelangt, also innerhalb der betrieblichen Zusammenarbeit, und ergänzt ihn mehr andeutungsweise hinsichtlich des allgemeinen menschlich-sozialen Vollzugs im freien sozialen Raum des Betriebs, d. h. im Betrieb als Erziehungs-, Bildungs-, Gesellungs- und Wohlfahrtsraum schlechthin. Auch in dieser Sphäre des Betriebs spielt die Hinbewegung vom Seelischen zum Geistigen im Sinne einer „Versachlichung“ und Vergeistung ihre Rolle². Bei alledem ist nicht zu vergessen, daß es dem von Sombart gewählten Ausgangspunkt nicht entsprach, detaillierte Spezialuntersuchungen nach einem rein empirisch-analytischen Verfahren anzustellen. Diese Methode findet ihre Vertreter vielmehr bei anderen.

b) Die Entwicklung im einzelnen.

Max Weber ist es, der im Jahre 1908 eine empirisch-analytische Methode entwickelt³, um den Entwicklungsprozeß der modernen Großindustrie durch eine „sozialwissenschaftliche Analyse“ zu erforschen, zunächst hinsichtlich Berufswahl und Berufsschicksal der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie. Das von ihm vorgeschlagene Verfahren beruht auf einer Untersuchung der technischen, wirtschaftlichen und sozialen Struktur einzelner Betriebe gewissermaßen „ab ovo“. Da ist es vor allem die technische Eigenart des Produktionsprozesses, insbesondere der Maschine, die unmittelbar Qualität und mögliches Berufsschicksal des Arbeiters bestimmt, also wird eine Analyse der Maschine, genauer der Arbeitsverrichtungen an ihr und der dazu verlangten speziellen Fähigkeiten nötig; dies nun wiederum führt zu einem Studium des Heranges des Lernprozesses, und auf diese und ähnliche Weise werden die großen und allgemeinen Problemstellungen jedesmal auf den einfachen Tatbestand, z. B. die Maschine, das Lohnsystem, die Betriebsorganisation,

¹ A. a. O. S. 897.

² Vgl. auch Geck, L. H. Ad.: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Berlin 1931.

³ Weber, Max: Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. S. 1 ff. Tübingen 1924.

und den einfachen Vorgang, z. B. die Arbeit an der Maschine, den Lernprozeß usw., zurückgeführt. Ziel dieses Verfahrens ist zunächst die Feststellung des Einflusses ökonomisch-technischer Eigenarten der geschlossenen Großindustrien und ihrer Umgestaltungen auf die Eigenart ihrer Arbeiterschaft und umgekehrt als erste Stufe einer sozialwissenschaftlichen Durchdringung des Entwicklungsprozesses der modernen Großindustrie. M. Weber wollte damit die methodologische Grundlegung geben zu den Untersuchungen des Vereins für Sozialpolitik über „Auslese und Anpassung (Berufswahlen und Berufsschicksal) der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie“, die seinerzeit auf eine Anregung von Alfred und Max Weber zurückgingen und im wesentlichen eine derartige empirisch-analytische Behandlung der sozialen Seite des Betriebs zum Gegenstand hatten. Über einige monographische Einzelstudien¹ ist die Untersuchung allerdings nicht herausgekommen.

Neuerdings ist nun diese Methode von Richard Woldt² wieder in Angriff genommen und in einem eigenen Sinne neu begründet worden. Für ihn gilt stärkste Beschränkung und Konzentration des Blickfeldes auf die ganz elementaren Tatbestände des Betriebs, in allererster Linie auf die Maschine und die Arbeitsorganisation und ihre Wandlungen, und eine ganz konsequente und strenge Anwendung dieser Betrachtungsweise auf die einzelnen konkreten Situationen im Betrieb. Das Erkenntnismaterial muß auf dem Wege möglichst exakter monographischer Einzeluntersuchungen von Betrieben gewonnen werden; denn nur so ist es möglich, einer Entwicklung bis in ihre letzten Feinheiten nachzuspüren und alle in Frage kommenden Zusammenhänge zwischen technisch-organisatorischer und sozialer Sphäre aufzudecken. Bei einem solchen Verfahren ist es natürlich, daß nur eine fortlaufende, beharrliche und mit großer Geduld durchzuführende Forschungsarbeit allmählich ein Teilergebnis an das andere fügt und daß das Schwergewicht der gewonnenen Erkenntnisse zunächst stets in der Aufhellung und Klärung gewisser spezieller Zusammenhänge und einzelner Züge des Gesamtentwicklungsverlaufs liegt, sofern nicht die soziologisch-deduktive Behandlung mit dieser empirisch-analytischen auf irgendeinem Wege zusammenstößt.

Der Gang der Untersuchung setzt also jedesmal mit einer Analyse der

¹ Untersuchungen über Auslese und Anpassung der Arbeiter in den verschiedenen Zweigen der Großindustrie. Schriften des Vereins für Sozialpolitik. Bd. 133, 134, 135 u. 138. Leipzig 1910, 1911, 1912.

² Vgl. a. a. O. S. 7 ff. — Für den Einblick, den mir Herr Ministerialrat Professor Woldt liebenswürdiger Weise in seine Manuskripte und Ausarbeitungen über diesen Gegenstand gestattet hat, bin ich sehr zu Dank verbunden. Das Folgende ist daraus zusammengestellt. Von den früher erschienenen Arbeiten vgl. Woldt, Richard: Das großindustrielle Beamtentum. Stuttgart 1911; ferner: Der industrielle Großbetrieb, ebenda.

technischen und arbeitsorganisatorischen Eigenart des Produktionsprozesses ein; daraus wird entwickelt, welche Anforderungen gestellt werden hinsichtlich der Art der Arbeitsverrichtung des an der untersuchten Stelle stehenden Arbeiters. Anschließend versucht man, den betreffenden Arbeitertyp näher zu analysieren — ob handwerklicher oder industrieller Maschinenarbeiter, ob Arbeiter von besonderer und welcher Art Qualifikation usw. —, sowie sein berufliches und betriebliches Lebensschicksal von dieser Seite her zu beleuchten. Gerät die Untersuchung an diesem Punkt bereits in die Soziologie des Betriebs und des Berufs, so noch mehr, wenn sie sich alsdann den bestehenden Entwicklungszusammenhängen zuwendet und vergleicht, wie die Dinge vorher lagen, wie sie heute liegen und wie sie mutmaßlich in der Zukunft liegen könnten. Hier steht der Beobachter vor den Fragen der Wandlungen in der betrieblichen Arbeitsstruktur, der Umschichtung und Fluktuation in den Berufen, der Entstehung neuer Typen des industriellen Maschinenarbeiters und umgekehrt der Verdrängung des alten (handwerksmäßig) gelernten Arbeiters.

Will man die Wandlungen und Entwicklungstendenzen im technisch-kooperativen Vollzug des Betriebs nicht nur nach ihrer formalen Seite — Differenzierung, Spezialisierung, Zentralisierung usw. —, sondern in ihrer inhaltlichen Beschaffenheit kennen lernen, so ist man auf derartige Untersuchungen ganz angewiesen. Das zeigen die von Woldt an ausgewählten charakteristischen Beispielen durchgeführten Untersuchungen deutlich. Der Inhalt der kooperativen Leistung wird in dem Maße ein anderer, in welchem ein Betrieb seine Technik verfeinert, neue Maschinen einbaut und „Maschinenbetrieb“ wird. Im Bergbau sehen wir die moderne Maschinierung bei der Gewinnung, Streckenförderung und Schachtförderung eine andere Art Arbeit im Gefolge haben: der mit den maschinellen Gewinnungswerkzeugen operierende Hauer, wie die anderen Bergarbeiter unter Tage bekommen immer mehr „schlossermäßigen Berufscharakter“ (Woldt); der Fördermaschinist ist ein „industrieller Vollblutarbeiter“ (Woldt) geworden. Auch im Hüttenwesen drängen sich die spezifischen Züge und Qualifikationen des Maschinenarbeiters auf. Bei Einführung einer neuen Maschine in einen Betrieb besteht auch die Möglichkeit, daß der ihr beigeordnete Arbeiter direkt aus der Metallarbeiterschicht mit in den Betrieb einwandert, z. B. der Maschinist der automatischen Zigarettenmaschine. Das alles heißt mit anderen Worten, der technisch-kooperative Vollzug im „Maschinenbetrieb“ verlangt eine „Maschinenarbeiterleistung“ von spezifischer Qualität, oft sogar recht hoher, namentlich bei der Arbeit in maschinell besonders entwickelten und empfindlichen Systemen, wo von der Zuverlässigkeit, Vorsicht, Wendigkeit und Trainiertheit des Arbeiters Entscheidendes abhängen kann. Der ungeheure Abstand, der diesen kooperativen Leistungsinhalt von jenem alten Stils, d. h. bei primitiven handwerklichen Arbeitsmitteln, trennt,

zeigt, welche Entwicklung hier vor sich gegangen ist¹. In ähnlicher Weise läßt sich natürlich auch der Funktionswandel des Vorarbeiters, Meisters, Ingenieurs, Betriebsleiters von der Maschine und der betrieblichen Arbeitsorganisation her nach seiner inhaltlichen Seite erfassen. Wir haben an anderer Stelle diese Entwicklung gelegentlich berührt.

Es möge dies als Beispiel genügen, wie sich von diesen empirisch-analytischen Einzelstudien aus aufsteigend Erkenntnisse allgemeineren Charakters über Beschaffenheit und Richtung der Entwicklungsprozesse des Betriebs gewinnen lassen. Daß die Methode auch hinsichtlich der übrigen sozialen Prozesse ihre Bedeutung hat, ging wohl aus unserer diesbezüglichen Darstellung genügend hervor.

4. Der Prozeß im ganzen.

In den genannten sozialen Prozessen des Betriebs haben wir die einzelnen Elemente des sozialen Geschehens im Betrieb kennen gelernt. Um die verschiedenen Komponenten der sozialen Dynamik des Betriebs aufzudecken, war diese gedankliche Aufspaltung in einzelne Prozesse und Prozeßreihen nötig. In der sozialen Realität der Betriebe vollziehen sich nun jedoch diese verschiedenen Vorgänge nicht isoliert und unabhängig voneinander als autonome Bewegungen, sondern Willensbildung und Willensvollzug, menschlich-soziales und technisch-kooperatives Geschehen, reguläre, Friktionsprozesse, Entwicklungsprozesse — sie alle sind miteinander verflochten, durchdringen und ergänzen sich gegenseitig und gehören einem gemeinsamen dynamischen System zu, eben dem sozialen Prozeß des Betriebs. Wir können zu diesem System von Prozessen vordringen, indem wir die uns vorliegenden Einzelprozesse einer entsprechenden Sichtung und Ordnung unterziehen: wir sehen dann gewisse dominierende Prozesse mit einer bestimmten Regelmäßigkeit immer wiederkehren und sich gewissermaßen auf vorgezeichneten Bahnen bewegen, die Häufungen dieser Prozesse sich in charakteristischer Weise zu einem Prozeßkern, dem technisch-kooperativen Geschehen, verdichten, um das sich das übrige, sich gleichfalls kontinuierlich reproduzierende soziale Geschehen des Betriebs in bestimmter Anordnung

¹ Die Meinung, daß die künftige industrielle Entwicklung überhaupt generell den Weg der Vollmaschinisierung und Ganzautomatisierung gehen werde, vertritt beispielsweise *Dominik Schausberger*: *Der industrielle Mensch und seine Erziehung*, Reichenberg 1931. Das bedeutet für den Arbeiter, „seine Tätigkeit wird freier, beweglicher und wird steigend größere geistige Anforderungen an ihn stellen. Auch sein Verhältnis zu den Mitarbeitern wird sich dadurch ändern; es wird an Selbständigkeit gewinnen . . . Das Endziel des industriellen Gedankens ist, aus der Fabrik eine einzige, große, automatisch laufende Maschinerie zu machen, bei der der Mensch in der Produktion selbst nicht mehr Hand anlegt, sondern nur mehr geistig vorarbeitet und lenkt“ (a. a. O. S. 45 f.).

kristallisiert; und so entsteht dann allmählich vor unseren Augen das Bild der sozialen Dynamik des Betriebs als eines einheitlichen, sinnvoll gegliederten, nach eigenen Gesetzmäßigkeiten und mit eigener Rhythmik verlaufenden Vollzugs.

An diesem Punkt nun ergibt sich die Notwendigkeit, unsere bisherige Art der Betrachtung durch eine andere zu ergänzen, wenn wir die sozialen Phänomene des Betriebs nicht in einer nur torsohaften und einseitigen Weise erkennen wollen. Unsere Untersuchung ging in ihrer grundsätzlichen Linie (1.) von den sozialen Handlungen, Geschehnissen und Vorgängen im Betrieb aus und bewegte sich (2.) dabei gewissermaßen „von unten nach oben“, die einzelnen isoliert, auf ihren ursächlichen Zusammenhang hin beobachteten Teilphänomene auf diesem Wege allmählich aneinanderfügend. Auf diese Weise sind wir schließlich bis zu dem sozialen Prozeßsystem des Betriebs vorgedrungen. Es fehlen an diesem Bild der sozialen Phänomene des Betriebs darum noch diejenigen Züge, die einer solchen „dynamischen“ und „analytischen“ Betrachtung nicht zugänglich sind. Ihre Darstellung wäre also nunmehr anzuschließen.

Indem wir so unsere Betrachtung fortführen, verschiebt sich gleichzeitig der ursprüngliche Standort unserer Beobachtung. Nicht mehr die einzelnen Handlungen und Vorgänge sind es, die wir erfassen, sondern wir entfernen uns so weit von diesen bewegten Objekten, daß sie für unseren Blick ineinander verschwimmen und nur noch das durch ihre fortlaufende Wiederkehr und Häufung bewirkte zuständige Bild erkennen lassen — wie der Beobachter eines Ameisenhaufens, der sich zunächst von dem Gewimmel und dem Hin- und Hereilen der Tiere fesseln läßt und den Blick in diese Bewegung des Haufens in ihren einzelnen Zügen versenkt, dann aber einen größeren Abstand nimmt und den Ameisenhaufen als Gebilde, in seiner Gliederung, seinem Aufbau und seiner Struktur auf sich wirken läßt. Damit tritt an die Stelle der dynamischen Betrachtung des Betriebs als eines sozialen Prozesses und seiner einzelnen Prozeßreihen eine statische Betrachtung, die den Betrieb in seiner Erscheinung als soziales Gebilde und als Zusammenfassung ineinandergreifender Gebildeteile (die „Beziehungen“ v. Wieses) zu erkennen sucht. Neben dieser (1.) „statischen“ bedingt auch die (2.) „synthetische“ Betrachtung einen anderen Standort; denn es gilt nun, die einzelnen Phänomene vom Ganzen her zu sehen und zu verstehen, die hier obwaltenden funktionalen Beziehungen und Gesetzmäßigkeiten aufzudecken und so die Verknüpfung und Eingliederung in das Ganze herzustellen, nicht zuletzt auch in das Ganze von Wirtschaft und Gesellschaft. Jedoch war es die Aufgabe der vorliegenden Untersuchung, nicht eine derartige vollständige und umfassende Soziologie des Betriebs als solche darzustellen, sondern hierfür die empirisch-systematische Basis an Hand des sozialen Prozesses als Hauptkategorie zu entwickeln.

5. Die Steuerung der Prozesse.

Mag der vorliegende Versuch einer Darstellung der sozialen Prozesse des Betriebs von Mängeln und Unvollkommenheiten nicht frei sein, so tritt doch zum mindesten in seinen Hauptergebnissen zutage, wie Entstehung, Verlauf, Richtung und Intensität der Prozesse jeweils an das Vorhandensein bestimmter sachlicher und persönlicher Faktoren gebunden sind. Als solche die „Situation“ bestimmenden sachlichen Faktoren kamen vornehmlich in Betracht die technische Eigenart des Produktionsprozesses, die Art der Kombination von Werkmittel und Mensch, die betriebliche Arbeitsorganisation, die Art der Entlohnung, Umfang und Charakter der sozialen Einrichtungen, während unter den persönlichen Faktoren etwa Klassenbewußtsein, Arbeitsfreude, Werksgesinnung, persönliche Einstellung zur Arbeit die wichtigsten, die „Haltung“ der Beteiligten ausmachenden Größen darstellen.

Es kam dabei des weiteren zum Ausdruck, daß diese sachlichen und persönlichen Faktoren in einem Betrieb nicht als unabänderliche und nur ihren eigenen Gesetzen gehorchende in Geltung sind, sondern daß sie sich beeinflussen, umgestalten und verändern lassen. Der Betrieb kann zu anderen Arbeitsmethoden, Lohnarten, Organisationsformen, sozialen Einrichtungen usw. übergehen, und ebenso kann die persönliche Haltung der einzelnen beeinflußt und abgeändert werden. Es ist mithin für die Betriebsleitung grundsätzlich die Möglichkeit einer Steuerung der sozialen Prozesse des Betriebs gegeben, d. h. Mittel und Wege, um Entstehung, Richtung und Verlauf der Prozesse in bestimmter Weise zu beeinflussen und zu gestalten.

Dieser Umstand spielt in der Praxis der industriellen Betriebsführung keine geringe Rolle. Schon früh haben weitblickende und verständige Unternehmer Methoden und Maßnahmen ausgebildet, um das soziale Geschehen im Betrieb in bestimmter Weise zu entwickeln und zu formen. Wir bezeichnen heute dieses Gebiet sozialpolitischer Betätigung durch den Betrieb und für den Betrieb als soziale Betriebspolitik. Und hier nun ergibt sich eine besondere und spezifische Beziehung der vorstehenden, scheinbar zunächst nur die theoretische Soziologie betreffenden Untersuchungen zu der industriellen Praxis.

In der sozialen Betriebspolitik, wie in aller Betriebspolitik überhaupt, sind nämlich stets zwei Komponenten wirksam, die bei der Wahl und Anwendung der Mittel und Wege im Spiele sind: eine „irrationale“ und eine „rationale“, oder anders ausgedrückt: eine gefühlsmäßig-intuitiv und eine „wissenschaftlich“ verfahrenende. Das Bild der sozialen Prozesse des Betriebs, wie es uns eine rückschauende geschichtliche Betrachtung vor Augen führt, ist das einer überaus vielgestaltigen und nicht im voraus abzusehenden Entwicklung. Letzte verborgene, von uns nicht bestimm-

bare Kräfte und Gewalten sind am Werke und haben im Betrieb bald soziale Konflikte, Störungen und Reibungen zur Folge, bald soziale Befriedung, Stabilisierung und Harmonie. Diese soziale Welt des Betriebs als geschichtlicher Tatbestand ist weit entfernt von einem Zustand dauernder Reibungslosigkeit, idealer Bestgestaltung und konfliktlosen, auf wohlgeordneten Bahnen ablaufenden Geschehens. Die Ereignisse kommen und gehen, unberechenbar, von einer „force majeure“ gelenkt, durch menschliche Kunst weder herbeizuzwingen noch abzuwenden. Das Ergebnis: eine soziale Welt, die reich an Friktionen und Reibungsverlusten aller Art ist, angefüllt mit sozialen Spannungen, die nicht selten die Grenze des für den Betrieb und die Gesellschaft Tragbaren überschreiten, und die den Betriebspolitiker vor eine höchst schwierige und komplizierte Aufgabe stellt. Um sich darin zurechtzufinden, bedurfte es für ihn über eine gewisse Portion überkommener „Faustregeln“ und selbsterworbener Erfahrungen hinaus eines spezifischen politischen Blicks für die jeweilige Situation, des rechten Fingerspitzengefühls für die kommenden Dinge und einer schöpferisch-intuitiven Begabung zur Konzipierung neuer Ideen und Gesichtspunkte. Die Entwicklung der sozialen Betriebspolitik bis in die jüngste Zeit zeigt genügend Beispiele für diesen traditionellen Typ des Betriebspolitikers. Entsprechend ist das Gesicht der sozialen Betriebspolitik bei uns heute ein wechselndes und wenig einheitliches. Alte Betriebstradition, amerikanische Einflüsse, Neuerungen und Reformversuche einzelner aktiver Persönlichkeiten, von dieser oder jener Ideologie getragene Bestrebungen stehen auf der einen, Passivität und *laissez faire* in Dingen der sozialen Betriebspolitik auf der anderen Seite.

Mag nun auch diese „irrationale“ Komponente derart im Vordergrund stehen, so wäre es ein Fehler, deshalb den praktischen Wert und die mögliche Bedeutung jener anderen, „rationalen“ Wurzel der Betriebspolitik übersehen zu wollen. Wie wir ja gerade im Vorangegangenen zu zeigen versuchten, stellt sich die soziale Welt des Betriebs dem kritisch analysierenden Verstand keineswegs in ein undurchdringbares und praktisch nicht zu überwindendes Dunkel gehüllt dar. Es ergibt sich vielmehr eine Fülle eindeutig bestimmbarer Zusammenhänge, Gesetzmäßigkeiten und Entwicklungstendenzen. Hier kommt es lediglich darauf an, wie weit der erkennende Verstand zu einer solchen Aufhellung in der Lage ist und bis zu welchem Grad die Beteiligten bereit sind, daraus die praktischen Schlüsse zu ziehen und die Normen und Richtlinien der Betriebspolitik daran abzuleiten. Wo beides nur in einem bescheidenen Maße der Fall ist, kann die Betriebspolitik naturgemäß nur in engsten Grenzen „rationalen“ Charakter tragen und die Betriebsführung dementsprechend eine „wissenschaftliche“ sein. Mit zunehmender Ausbildung und Anwendung des erkennenden, zergliedernden und ordnenden Intellekts im Betrieb

hingegen wachsen die Chancen des scientific management in demselben Maße. Das „rationale“ Element tritt uns mithin jeweils in verschiedener quantitativer und qualitativer Ausprägung in der Betriebspolitik entgegen, es kann eine untergeordnete oder eine ausschlaggebende Rolle spielen, in primitiven oder sehr differenzierten Formen auftreten. Als höchst entwickelte Form verlangen die modernen Vertreter des scientific management zunächst restlose Durchforschung und Klärlegung aller Funktionsbedingungen und Wirkungszusammenhänge im Betrieb, sodann die Konstruktion einer „Normal“ordnung und die Planung eines „Normal“vollzugs, die sich dem kritisch analysierenden Verstand als die bestmögliche und vernünftigste Lösung unter den gegebenen Bedingungen darstellen, und schließlich die praktische Verwirklichung dieser gewissermaßen rational beweisbaren Bestgestaltung der gesamten Betriebsanordnung und des Betriebsvollzugs, der sich dann auf festgelegten, „genormten“ Bahnen vollzieht. Man vergleicht dabei diesen Kooperationszustand in einem Betrieb gern mit dem gegenseitig abgestimmten, reibungslosen, bis in die letzten Einzelheiten festgelegten Zusammenspiel eines Orchesters unter der Stabführung eines Dirigenten, der je nach Fähigkeit mehr oder minder große Leistungen damit erzielen kann¹. Voraussetzung zum wirklich vollen Gelingen einer solchen Planung ist also die nüchtern-klare verstandesmäßige Einsicht und Überzeugung der Beteiligten von der Planung als der unter den gegebenen Verhältnissen bestmöglichen und allein vernünftigen Lösung.

Es ist also dieser Punkt einer „wissenschaftlichen“ Betriebsführung, in dem unsere theoretische Behandlung der sozialen Dynamik des Betriebs mit der industriellen Praxis zusammenstößt. Auch der vorwiegend auf Fingerspitzengefühl, politischen Blick und Intuition abgestellte Betriebspolitiker alten Stils wird diese Verbindungslinie akzeptieren können, zumal wir das „wissenschaftliche“ Element nur als eine Komponente der Betriebspolitik eingeführt haben. Es wird immer ganz von den gegebenen Umständen abhängen, ob überhaupt und in welchem Ausmaß eine solche „wissenschaftliche“ Orientierung der Betriebspolitik im einzelnen Falle realisiert werden kann. Zudem dürfte sich aus der theoretischen Darstellung mit Deutlichkeit ergeben, daß der Versuch, den Betrieb als eine Planungseinheit zu erfassen, unvermeidlich auf ganz spezifische Schwierigkeiten und Probleme stößt, die einfach aus dem Wesen des Betriebs zwangsläufig resultieren.

Die erste Schwierigkeit ergibt sich aus dem Umstand, daß die Objekte der Planung im Betrieb ganz verschiedenen Sphären angehören. Der Be-

¹ Vgl. Person, H. S.: Scientific management as a philosophy and technique of progressive industrial stabilization, S. 19 f. (Issued confidentially for study by members of the 1931 World Social Economic Congress under the auspices of the International Industrial Relations Association).

trieb ist materiell-technische Planungseinheit, soweit es sich um den technischen Erstellungsprozeß und die ihn bedingenden Faktoren, wie Maschinerie, Aufzug des Produktionsapparats usw. handelt, er ist wirtschaftliche Planungseinheit, sofern die Rechnungsvorgänge des Betriebs, Auftragserteilung, Kalkulation, Kostenkontrolle, Lohnzahlung, Budgetierung in Frage stehen, und er ist soziale Planungseinheit, wenn das Zusammenarbeiten und Zusammenleben der Menschen im Betrieb zum Gegenstand der Planung gemacht werden soll. Der Betriebspolitiker steht also bei seinen Bemühungen um Bestgestaltung vor der schwierigen Aufgabe, zwischen den Ansprüchen und Belangen dieser verschiedenen Sphären des Betriebs das rechte Gleichgewicht herzustellen, die einander widerstreitenden Interessen auszugleichen und eine mittlere Linie zu finden, auf der sich diese Gegensätze und Widersprüche bereinigen lassen. Er muß einerseits zwischen den technisch orientierten Forderungen des „reinen“ Ingenieurs und den wirtschaftlichen Gesichtspunkten des Kaufmanns vermitteln, andererseits aber nicht weniger zwischen diesen gemeinsamen technisch-ökonomischen Belangen gegenüber den menschlich-sozialen. Hier die bestmögliche, allein vernünftige Lösung zu finden, ist ein Problem von besonderer Schwere, weil nicht einfach anzugeben ist, wo die Grenze für die berechtigten, als maßvoll und vernünftig geltenden Belange der im Betrieb zusammenlebenden Menschen zu ziehen sei und an welcher Stelle den technisch-ökonomischen Erwägungen ein Riegel vorgelegt werden müßte. Und gerade vor dieses Problem wird sich der Betriebspolitiker immer wieder gestellt sehen, sobald es sich um die Frage neuer Arbeitsmethoden, Produktionsverfahren, Lohnformen, sozialer Einrichtungen oder organisatorischer Maßnahmen aller Art handelt. Würde der Betriebspolitiker aber den technischen, den ökonomischen oder den sozialen Gesichtspunkt einfach ausfallen lassen, so würde er damit gegen den eigentlichen Sinn aller vernunftgemäßen Ordnung und Planung und alles scientific management verstoßen; denn die gegenseitige Abhängigkeit der drei Sphären voneinander, ihr Angewiesensein aufeinander tritt gerade dem kritisch sondierenden Blick besonders eklatant entgegen. Ohne rechte technisch-ökonomische Planung keine rechte soziale Planung, ohne rechte soziale Planung keine rechte technisch-ökonomische Planung.

Und hier nun stehen wir vor einer zweiten Schwierigkeit: man kann in technischen Dingen offensichtlich ohne prinzipiellen Widerstand aus der Natur der zu planenden Materie heraus planend verfahren, man kann es auch ähnlich in wirtschaftlicher Hinsicht, man kann endlich auch die soziale Seite des Betriebs, d. h. das Zusammenarbeiten der Menschen, Arbeitsorganisation und Arbeitsvollzug planend gestalten. Nun aber trägt der soziale Prozeß des Betriebs jenes eigentümliche Doppelgesicht: die Menschen arbeiten nicht nur zusammen, sie leben auch zusammen;

der Betrieb ist nicht reiner Zweckraum, er ist auch Lebensraum, die Menschen werden nicht nur als Lieferant von Arbeitskraft, sondern darüber hinaus mit ihrer menschlich-creatürlichen Seite, mit ihrer Persönlichkeit und ihrem lebendigen Menschentum in diesen Prozeß hereingezogen. Kann man auch diesen letzteren sozialen Prozeß, den menschlich-sozialen Vollzug des Betriebs „planen“, d. h. rational ordnen, gestalten, nach Normal- und Musterkonstruktionen bilden? Oder ist hier dem Betriebspolitiker eine natürliche Grenze gesetzt, und stößt er an letzte, höhere seelische und somit irrationale Dinge?

Vielleicht ist dieses Problem der Einpassung des Menschen (also nicht des nur arbeitenden Menschen) in die Planungseinheit, von der letzten Endes Erfolg und Mißerfolg aller Planung allein abhängt, bisher in den anglo-amerikanischen Ländern so wenig in den Vordergrund getreten, weil der Typus Mensch dort innerlich mehr nach einer rational geordneten, von der reinen Vernunft diktierten Gestaltung der Dinge tendiert. Uns Deutschen ist jedenfalls jener Typ des „irrationalen“ oder „metaphysischen“, gegen die kalte Ratio protestierenden Menschen wesentlich geläufiger. Darum ist es auch vielleicht kein Zufall, wenn bei uns die charakterliche und seelische Beeinflussung und Behandlung des Industriearbeiters in der modernen Sozialpädagogik, Sozialpolitik und Betriebspolitik so stark zur Geltung kommt.

Denn dieses ist der wichtige Weg, dieser Schwierigkeiten Herr zu werden: der psychologische oder besser der psychagogische, mag er sich in das Gewand der Sozial- und Industripädagogik schlechthin oder in spezielle Formen der Werkspflege und -beratung, der „Sozialen Betriebsarbeit“¹, der Bestrebungen des „Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung“ (Düsseldorf) und der „Anstalt für Arbeitskunde“ (Saarbrücken)² oder anderer Versuche³ kleiden. Allzu lange hat man in der deutschen Sozialpolitik die sozialen Probleme, Konflikte und Spannungen in abstrakten Formeln, Begriffen und „Ismen“ einzufangen versucht, allzu lange hat man die Augen vor der einfachen Tatsache verschlossen, daß hinter allen sozialen Nöten, Unruhen und Kämpfen Individuen stehen, Individuen mit einem höchst individuellen Lebensschicksal, individueller Lebensnot, Lebensangst und Lebenskampf, Menschen mit vielleicht banalen, aber in ihrer sozialen Rückwirkung eminent bedeutsamen privaten Lebenskonflikten hinsichtlich

¹ Vgl. Ganzert, Ilse u. Eduard Heimann: Soziale Betriebsarbeit, in: Neue Blätter für den Sozialismus, 1. Jg., Heft 5, S. 213 ff.

² In sehr klarer Weise charakterisiert diese Arbeit am Ich des Arbeitermenschen ein Bericht in der Frankfurter Zeitung, Reichsausg. v. 12. IV. 31.: Der Mensch im Fabrikbetrieb. Prof. Friedrich und seine Anstalt für Arbeitskunde.

³ Hierzu kann man auch die soziale Therapie V. v. Weizsäckers rechnen, wie sie beschrieben ist in v. Weizsäcker, V.: Soziale Krankheit und soziale Gesundheit, Berlin 1930.

Beruf, Familie, Ehe, Mitmenschen, innerer und äußerer Lebensgestaltung und so fort. Man hat wohl gesehen, daß sich diese Menschen irgendwie in ihrer Umwelt nicht zurecht fanden, daß sie mit Protest, Haß und revolutionärer Gesinnung darauf reagierten, man hat aber nicht daran gedacht, daß diese Erscheinungen auch aus einer Unfähigkeit herrühren könnten, sich in dieser Umwelt erfolgreich einzupassen, und aus einem Mangel an elementarer Lebenskunst und Lebenstraining. Hätten derartige Erwägungen einmal Platz gegriffen, so wäre ihnen bald die Erkenntnis gefolgt, daß die eigentümliche psychologische Struktur der proletarischen Schicht keine so unabänderliche zu sein braucht, daß zum mindesten Wege und Möglichkeiten bestehen, vom Individuum her mit Maßnahmen einzusetzen. Dazu ist aber erforderlich, daß man zunächst einmal darauf verzichtet, die soziale Frage nach dem bequemen Schema überkommener Lehrsysteme und Begriffsbildungen hin- und herzuwenden, und dafür die mühevollen Kleinarbeit unternimmt, sich um das private Lebensschicksal des Arbeiters zu kümmern, um seine Beziehungen zu seinen Vorgesetzten — jedes Gespräch und jede Befragung mit Arbeitern offenbart die entscheidende Bedeutung dieses Faktors im Arbeitererleben —, zu seinen Kollegen, zu Frau und Kind, sodann um seine Lebensgestaltung in Freizeit und Muße, sein bisheriges berufliches und persönliches Schicksal und dessen Rückwirkungen usw. usw. Ohne private „Lebensplanung“ des Individuums ist keine richtige Einordnung in eine soziale Planungseinheit möglich.

Man sieht, es sind das Dinge, die keineswegs unausführbar oder utopisch sind, wenn sie von der richtigen Persönlichkeit mit entsprechenden Voraussetzungen an pädagogisch-psychologischem Verständnis, eigener Lebensreife und Vornehmheit und Lauterkeit des Charakters in die Hand genommen und in einer geeigneten Form verwirklicht werden¹. Die oben erwähnten Versuche von Friedrich, v. Weizsäcker, Ilse Ganzert, manche Formen moderner Werkspflege und -beratung, sowie

¹ Hermes, Gertrud (Die geistige Gestalt des marxistischen Arbeiters und die Arbeiterbildungsfrage, Tübingen 1926) sucht den Angehörigen der „gesellschaftlichen Oberschicht“ die Eignung eines „Weisers“ und „Führers“ so gut wie ganz abzusprechen, wenn sie sagt (a. a. O. S. 79 f.): „Immerhin würde der Arbeiter, durch die Großstadtatmosphäre treibhausartig intellektualisiert, in die veränderte geistig-soziologische Situation hineinwachsen, er würde seine Maßstäbe der differenzierten gesellschaftlichen Wirklichkeit, die er vorfindet, angleichen, wenn die gesellschaftliche Oberschicht ihm bei seinem Ringen um die neue Gestalt von Lehre und Leben Weiser und Führer wäre. Es darf wohl behauptet werden, daß die Oberschicht dazu heute nicht fähig ist. Eine verschwindend kleine Minderheit nur erlebt diese Konflikte, wie die Arbeiterschaft sie erlebt. Ihr ist bisher die Gnadengabe irgendwelcher Neugestaltung nicht gegeben gewesen. Zudem besteht eine tiefe Kluft zwischen ihrem seelischen Sein als dem hochentwickelter Menschen und dem der Arbeiterpsyche.“ Das ist allzusehr unter dem ideologischen Schema der Verfasserin gesehen.

ärztlicher Fürsorge weisen bereits ganz in diese Richtung, während beispielsweise die Bestrebungen des „Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung“, die nicht so sehr beim einzelnen Individuum, als vielmehr bei der Gruppe, ihrer Zusammenordnung und Führung einsetzen, weniger in diesen Zusammenhang gehören. Man erkennt auch, wie diese Dinge auf einer Ebene jenseits von Kapitalismus und Sozialismus liegen — das Problem der Einpassung des arbeitenden Menschen in die Realitäten seiner Arbeits- und Lebenswelt besteht als solches unabhängig von der geltenden Sozial- und Wirtschaftsordnung.

Die richtige Einpassung des Menschen in die Planungseinheit, um damit den alten Faden aufzunehmen, kann schließlich auch von der sachlichen Seite her, nämlich durch Anpassung der sachlichen Arbeits- und Lebenswelt an den Menschen und dessen menschlich-kreatürliche Belange in Angriff genommen werden. Welche Momente hier den menschlich-sozialen Vollzug begünstigen und fördern, welche Art der Arbeitsverrichtung und -organisation, sowie der Entlohnung dabei vornehmlich in Frage kommen, ist im Vorangegangenen bereits zur Erörterung gelangt. Neben dem eigentlichen Werkraum bietet, wie gleichfalls gezeigt wurde, nicht zuletzt der freie soziale Raum des Betriebs reiche Gestaltungsmöglichkeiten in dieser Richtung. Jedenfalls, um damit nochmals unseren grundsätzlichen Gesichtspunkt zum Ende hervorzuheben, wird es dem Betriebspolitiker stets eine positive Förderung bedeuten, sobald er sich einmal davon überzeugt hat, daß der Zusammenhang zwischen theoretischer Betriebssoziologie und der sozialen Praxis des Betriebs enger ist, als es auf den ersten Blick vielleicht der Fall zu sein scheint.
