

Kennzeichen der industriellen Arbeit

Wir befinden uns in der prekären Situation, etwas über die Zukunft der industriellen Arbeit wissen zu wollen, ohne genügend über deren Gegenwart informiert zu sein. Keine Wissenschaft vermag heute umfassende und zureichende Einsichten über industrielle Arbeit zu vermitteln. Uns stehen zwar eine Menge von Teilerkenntnissen aus den einzelnen Wissenschaften zur Verfügung, aber der Versuch, diese Teilerkenntnisse unter einem Dach einer umfassenden Arbeitswissenschaft zusammenzufügen, hat noch nicht zu den notwendigen Ergebnissen geführt. Unter diesem Dach sind weiterhin Pulsfrequenzmessungen der Mediziner, Wahrnehmungstests der Psychologen, Zeitstudien der Arbeitsstudienfachleute vereinigt — und anderes mehr —, die wohl zum Teil, aber nicht einmal immer aufeinander bezogen sind, aber weit davon entfernt, zu einer umfassenden Einsicht in die wesentlichen Kriterien industrieller Arbeit zu verhelfen.

Es ist hier nicht die Aufgabe gestellt, zu fragen, warum dieser bedauernswerte Zustand vorherrscht, sondern zu versuchen, dennoch in einer gewissen Zuordnung die Kriterien industrieller Arbeit zusammenzustellen. Das soll geschehen angesichts der größeren Aufgabe, festzustellen, was sich an dieser Arbeit in Zukunft verändern wird, einer Aufgabe, für die ich selber nicht kompetent bin, für deren Beantwortung ich aber versuchen will, einige Daten zu liefern.

Der Versuch, industrielle Arbeit zu kennzeichnen, ist deswegen so außerordentlich schwer, weil jeder von uns angesichts der Fülle verschiedenartigster Formen gewisse industrielle Arbeitsformen vorzuziehen geneigt ist. Er kapituliert dann vor der Aufgabe, einen Hochofenarbeiter mit einer Wicklerin in der Elektroindustrie, und diese wieder mit einem Lackierer in der Metallindustrie zu vergleichen. Wir ziehen es im allgemeinen vor, gewisse Arbeitsformen als typisch industriell zu bezeichnen, oder der modernen Industrie für angemessen, um alle anderen für unmodern oder vorindustriell oder schlechthin für nicht typisch zu erklären und damit außer acht lassen zu können. Wie sehr bei einer solchen Auswahl Wunschbilder mithelfen, versteht sich von selbst („der moderne Fließbandarbeiter“, „der Mann am Schaltpult“ etc.). Auch wenn ich zugeben muß, daß wir ohne irgendeine Einschränkung uns ins Uferlose verlieren müßten, meine ich, daß wir solchen Wunschbildern nur entkommen, wenn wir uns nicht auf angeblich *moderne* Industriearbeit beschränken, sondern der Tatsache ins Auge sehen, daß — im Querschnitt — unsere Industrie Arbeitsformen einer Streubreite aufweist, die von den primitivsten Verrichtungen, die ebenso vor einigen hundert Jahren hätten stattfinden können, bis zu komplizierten Aufgaben reicht, die vielleicht erst vor fünf oder zehn Jahren möglich geworden sind. Alles, was wir innerhalb dieser Skala finden können, gehört zur industriellen Arbeit. Und wenn an diesen Formen etwas geändert wird, dann hoffentlich im Hinblick auf die ganze Streubreite und nicht nur auf einige Ausschnitte.

Wie soll man nun diese unterschiedlichsten Arten der Industriearbeit auf einen Nenner bringen? Ich sehe nur eine Möglichkeit: Indem man einen Katalog von Kriterien zusammenstellt, die alle im einzelnen industrielle Arbeit kennzeichnen, und von denen jeweils ein Bündel für eine bestimmte Arbeit gilt. Selten treffen alle genannten Kriterien gemeinsam zu. Wir können zu diesem Katalog noch hinzufügen, daß wir diejenigen Arbeitsformen für am höchsten industrialisiert halten, auf welche die meisten Kriterien zutreffen — diejenigen Arbeitsformen für am wenigsten industrialisiert, für die nur ein oder zwei Kriterien gelten. Damit entgehen wir vielleicht der Neigung, dasjenige als hochindustriell zu bezeichnen, was am wenigsten unangenehme Kriterien aufweist (die schöne angenehme Fabrik), und was es in Wirklichkeit noch gar nicht gibt.

*Der Katalog der Kriterien:**1. Industrielle Arbeit findet in einem bestimmten zeitlichen Rahmen statt*

Sie beginnt nicht zu einer Stunde, sondern präzise auf eine Minute, sie endet ebenso präzise, dauert von frühmorgens bis nachmittags — normalerweise — oder von mittags bis nachts, oder von abends bis frühmorgens, über alle Tage der Woche verteilt, von montags bis freitags oder samstags, gelegentlich auch sonntags. Dieser Rahmen ist nicht flexibel, und er ist nur zum Teil nach menschlichen Bedürfnissen ausgerichtet. Wenn wir auch von Normalschicht sprechen, weil wir es für ein normales menschliches Bedürfnis halten, wenn schon, dann mit der Arbeit morgens zu beginnen und einen Feierabend zu haben, so wissen wir doch, daß die Zahl und die Anordnung der Arbeitsstunden von einer merkwürdigen Beliebigkeit sind, nicht einer individuellen, sondern einer sachlichen, abstrakten Beliebigkeit. Man kann auf der einen Seite darüber verhandeln, zu welcher Zeit der Arbeitsbeginn stattfindet, wieviel Stunden gearbeitet wird, — man muß auf der anderen Seite Notwendigkeiten berücksichtigen wie etwa die Laufzeit von Maschinen und Anlagen und, nicht zu vergessen, die Geschäfts- und Auftragslage. Diese Notwendigkeiten sind anders als die natürlichen Bedingungen von Sonnenlicht, Tageswechsel und Temperatur. Gerade davon ist die Industrie unabhängig. Unsere Notwendigkeiten entstammen immer einer menschlichen Entscheidung und gelten erst, wenn diese Entscheidung getroffen und als verbindlich anerkannt wird, mag es sich nun um Kollektiv-Entscheidungen oder willkürliches Diktat handeln.

Bei diesem zeitlichen Rahmen ist unser besonderes Augenmerk auf die Schichtarbeit als die industrialisierteste Form zu richten, über die noch keinerlei umfassende Untersuchungen vorliegen — ein bedenklicher Mangel angesichts der Tatsache, daß mindestens 12 Prozent der Arbeiter unter den Bedingungen der Schichtarbeit leben. Wir müssen annehmen, daß jede grundsätzliche Veränderung der Produktionsbedingungen diesen Zeitrahmen entscheidend beeinflußt. Sicher ist, daß bei abnehmender täglicher Arbeitszeit und zunehmend technisierten Arbeitsvorgängen auch die Schichtarbeit relativ zunimmt (obwohl es darüber keine genauen Unterlagen gibt).

2. Industrielle Arbeit ist zeitlich eng determiniert

So, wie der zeitliche Rahmen die Arbeit als Ganzes im Block mit den größeren zeitlichen Rahmen des gesellschaftlichen Lebens verbindet, so bindet die zeitliche Determination der Arbeitsvorgänge diese zusammen zu dem Block „Arbeitszeit“. Es gibt kaum eine Arbeit in den Produktionsbereichen, für die nicht eine Minuten- oder Sekundenzeit festgelegt wäre. Mit anderen Worten: jede Arbeit hat einen Zeitwert von einer bestimmten Minuten- oder Sekundenzahl. Dieser Zeitwert ist so entscheidend, daß die Frage, was denn da produziert wird, hinter der Frage, in wieviel Minuten etwas fertig ist, zurücktreten kann. Keine Produktionsplanung ist denkbar ohne das Zusammensetz-Spiel der elementaren Zeiteinheiten einzelner Arbeitsvorgänge. Die einfachste Form solcher zeitlichen Determination ist in der Einzel-Stückarbeit zu sehen, die, unter Berücksichtigung der variablen Leistung, im Akkord von jeweils einem einzelnen Arbeiter verrichtet wird; die komplizierten Formen sind in allen mehr oder weniger variablen Takteinheiten der Einzelarbeit wie der Ketten- oder Fließarbeit zu sehen. Hier tritt zu einer Summierung vereinzelter Arbeit deren soziale Verbindung hinzu.

Mit welchem Aufwand in den letzten 50 Jahren diese Determination der Arbeitseinheiten im Rahmen der wissenschaftlichen Betriebsführung vorgenommen worden ist, darüber brauche ich in diesem Kreis keine weiteren Ausführungen zu machen. Hervorzuheben ist einzig die Tatsache, daß dieser Prozeß noch keineswegs abgeschlossen ist: während auf der anderen Seite hochgradig mechanisierte Arbeitsverrichtungen in die

Automation übergehen, werden auf der anderen Seite bisher relativ ungeplante Arbeiten, z. B. Reparaturen, so durchkalkuliert wie früher ausschließlich Produktionsarbeiten.

Trotz allen möglichen Beteuerungen und aner kennenswerten Versuchen hat diese zeitliche Determination industrieller Arbeit mit sinnvoller menschlicher Arbeitseinteilung nur am Rande etwas gemeinsam. Das Kalkül der Arbeitsvorgänge hat die Menschen selbst zu kalkulierbaren Systemen gemacht, bevor eine so zerteilte Arbeit in die Maschine selbst übergehen konnte.

Daß sich bei einer solch überwiegen den Bestimmung der Arbeit nach Zeiteinheiten, die wieder identisch gesetzt werden mit Lohneinheiten, das Interesse der Arbeitenden notwendigerweise loslöst von den Dingen, die produziert werden und sich den Zeiten, in denen sie produziert werden, zuwendet, — und daß diese Interessenverlagerung nicht rückgängig gemacht werden kann, müßte sich eigentlich von selbst verstehen.

3. Industrielle ist unterteilte, spezialisierte Arbeit

Die klassischen Beispiele, wie umfassende handwerkliche Arbeit in Teilarbeit zerlegt wird — im Interesse der Produktivitätssteigerung —, besitzen immer noch Gültigkeit und zwar insofern, als die Ein- und Unterteilung der Industriearbeit nichts zu tun hat mit menschlichen Bedürfnissen und Wünschen. Hier diktieren Prinzipien, die das Desinteresse an der Arbeit schon voraussetzen. Wie stolz ist man, im „Job enlargement“ gewissen menschlichen Bedürfnissen entgegenzukommen — weil das rentabler ist —, nachdem man diese vorerst grundsätzlich gelehnet hatte! Immer noch gibt es tausende von Arbeitsplätzen, bei denen Arbeitsgänge von weniger als Minutenlänge aneinandergereiht sind. Wenn aus dieser Arbeitsteilung im sozialen Sinn ein „Gesamtarbeiter“ entstünde, wie *Marx* sich das vorstellte, wenn also Arbeitsteilung und Solidarität Hand in Hand gingen, dann könnte die Industriearbeit wirklich etwas hervorbringen jenseits des klassischen Berufsegoismus. Die Wirklichkeit zeigt uns aber, daß es genügend andere Faktoren gibt, die jede durchgängige Solidarität der Produzierenden durchkreuzen. Daß wir allzubald solche unterteilte, spezialisierte und dabei jede menschliche Intelligenz im Keim erstickende Arbeitsformen überwunden haben werden, halte ich angesichts der Verhältnisse für eine technologische Utopie.

4. Industrielle Arbeit ist gefährliche Arbeit

Man möchte zwar einwenden, daß das Leben heute im ganzen gefährlicher ist als früher und daß Hausfrauen-Unfälle und Verkehrsunfälle die Priorität der Betriebsunfälle längst aufgehoben hätten. Dennoch bedeutet jede Arbeit mit Produktionsmaschinen und an Produktions-Anlagen potentielle Unfallgefahr. Wäre das alles längst nicht mehr so schlimm, dann wären die ausgedehnten und immer noch unzureichenden Maßnahmen gegen Unfälle nicht nötig. Vorläufig kann man mit vollem Recht eine prinzipielle Unterscheidung von Büroarbeit und Produktionsarbeit im Hinblick auf die Unfallgefahr treffen.

Es ist vielleicht notwendig, bei dem Begriff Unfallgefahr noch einen Augenblick zu verharren. *Unfallgefahr bedeutet nicht, daß hier tatsächlich viele Unfälle passieren, sondern daß hier viele Unfälle passieren könnten.* Unsere gesamte Unfallforschung geht falsche Wege, solange sie die Unfallgefahr von den wirklich passierenden Unfällen her bemißt. Überall, wo Finger gequetscht werden und Kessel explodieren können, selbst wenn auf Jahre alles gutgeht, leben die Menschen grundsätzlich unter anderen Bedingungen, trägt ihre Arbeit einen anderen Charakter als dort, wo dergleichen nichts passieren kann, weil es nichts zu quetschen und nichts zu explodieren gibt.

Auf einen anderen Irrtum in der Unfallforschung muß ich noch aufmerksam machen: auf den Mythos vom menschlichen Versagen. Zwar hat man die Unfälle-Hypothese

weitgehend aufgegeben, aber immer noch erscheinen in den Untersuchungen die Maschinen und Arbeitsbedingungen in erster Linie als Konstante und die Menschen als austauschbare Variable. Wie viele neue Maschinen heute noch mit dem Blut von Menschen bezahlt werden, — darüber darf man in unserer Gesellschaft immer noch nicht laut sprechen. Menschliches Versagen: als wenn wir nicht wüßten, daß das menschliche Versagen eine seiner höchsten Fähigkeiten ist. Einzig die Gasmörder der Konzentrationslager haben ohne Versagen und mit vollem Bewußtsein getan, was sie taten. Daß viele Arbeitende selbst an den Mythos „da ist jeder selbst schuld“ glauben und sich mehr oder weniger darauf einrichten, heißt nicht, daß sie nicht, wenn man genauer nachfragt, wüßten, daß dieser Mythos Zwecken dient, die nicht die ihrigen sind.

5. Industrielle Arbeit geschieht unter der Trennung von Denken und Ausführen

Seit *Taylors* wissenschaftlicher Betriebsführung gilt als oberstes Gesetz der Arbeitsökonomie, das Überlegen und das Ausführen grundsätzlich — im Sinne der Arbeitsteilung — voneinander zu trennen, weil dadurch Zeit eingespart wird. Zwar wird immer wieder behauptet, es würden gerade intelligente Arbeiter gebraucht. Aber jedermann weiß, wieviel Intelligenz gerade *nicht* gebraucht, sondern vielmehr unterdrückt wird. Daß eine Trennung von Denken und Ausführen den einen mehr im Denken, den anderen mehr im Ausführen trainiert, daß die jeweils andere Fähigkeit mit der Zeit verkümmert, hat zur Folge, daß man nach einigen Jahrzehnten dieser Methode es nicht leicht hat, denjenigen, denen man das Denken abgewöhnt hat, es wieder beizubringen.

Daß dieses Prinzip nie ganz durchgeführt worden ist, daß es de facto viel weniger gültig ist, als man in der Planung annimmt, darüber ist weiter unten noch einiges auszuführen. Die vom Denken getrennte Arbeit ist damit in einem spezifischen Sinne körperliche Arbeit; nicht im Sinne schwerer körperlicher Arbeit, sondern im Sinne von aufs Körperliche reduzierter Arbeit. Wir haben allen Grund, anzunehmen, daß diese Reduktion als besondere menschliche Leistung anzusehen ist, nämlich sich alle übrigen Regungen zu versagen, außer der, daß körperliche Leistung zu vollbringen ist. Dies ist ähnlich zu verstehen wie bei unfallgefährdeter Arbeit: Die Tatsache, daß vielfach keine Unfälle passieren, die doch passieren könnten, ist als menschliche Leistung zu werten.

6. Industrielle Arbeit ist Arbeit am Produkt

Der alte Stolz der Arbeiter, gelegentlich auch ohne den „Wasserkopf“ der Bürokratie auszukommen, für den man doch mitverdienen muß, ist heute immer noch insofern berechtigt, als die Arbeiter gerade entgegen der Meinung von Taylor und seinen Nachfolgern wissen, daß sie alles andere tun, als *nur* auszuführen. Sie wissen, daß sie in Dreck, Lärm und unter Zeitdruck Herkulesarbeit für die industrielle Mittel- und Oberschicht ausführen. Arbeit am Produkt, das heißt mit einer Präzision zu arbeiten und zu kontrollieren, die früheren Zeiten unbekannt war. Denn die arbeitsgeteilte Produktion macht erforderlich, sich streng an abstrakte Meßwerte und Ziffern zu halten, die unbedingt gelten, auch wenn man nicht einsieht, warum. Arbeit am Produkt, das nicht von einzelnen geflickt oder gekittet werden kann, bedeutet „gut oder Ausschuß“ und kennzeichnet eine Unerbittlichkeit, die wenig Vergleich aus anderen Berufen findet.

7. Industrielle Arbeit ist eingeordnet in Herrschaftsverhältnisse

Sie ist abhängige Arbeit in einer quasi-militärischen Unterordnung. Arbeiterinnen und Arbeiter sind unausweichlich die letzten in einer Ausweisungskette. Ob sie es als letzte in der Kette in gewisser Hinsicht leichter haben als die Mittellglieder, die hin und her gezogen werden, darüber ist jetzt nicht zu befinden. Diese Unterordnung ist nicht aufgehoben, weil inzwischen die Vorstellung verbreitet wird, als sei der Super-Arbeiter

im Sessel an der zentralen Steuerungsanlage eine souveräne Figur: Auch er ist nicht mehr und nicht weniger souverän, als die Arbeiter am Montageband es sind, denn sie alle müssen gehorchen. Ob dieser Gehorsam sklavisch oder souverän ausgeführt wird, ist erst von zweit- oder dritrangiger Bedeutung; es geht hier nicht um Psychologie, sondern um Machtverhältnisse.

Die sogenannte Versachlichung der Herrschaft hat an vielen Orten den Eindruck erweckt, als sei die Arbeitsanweisung durch ein auf der Maschine ausgedrucktes Papierchen oder gar durch den geplanten Zeittakt der eigenen Maschine humaner als die persönliche Anweisung des Vorgesetzten. Es hat in der Geschichte der Industrialisierung auch humane Vorgesetzte gegeben und nicht nur den brüllenden Meister, an dessen Stelle das stille und sanfte Papier getreten ist. Und ich versichere Ihnen: Arbeits-Anweisungs-Zettelchen können ebenso human wie inhuman sein. Die sogenannte Versachlichung enthebt uns nicht der Herrschaftsproblematik. Im Gegenteil, es ist nicht zu bezweifeln, daß sich die Unterordnung aufs ganze gesehen verschärft hat, wenn man annehmen kann, daß auf dem Wege über Organisation, Planung und Arbeitsvorbereitung alles nur mögliche getan worden ist, auch die letzte „Pore des Arbeitstages“ zum Verschwinden zu bringen. Sachliches Diktat (Arbeitsvorbereitung) plus persönliche Abhängigkeit (die Vorgesetzten-Hierarchie mit persönlichen Befugnissen ist ja nicht abgeschafft worden!) sind so effektiv ausgebaut, daß an eine Demokratisierung, die von vielen im Zusammenhang mit der Technisierung erwartet wird, auf dieser Ebene vorläufig nicht zu denken ist, es sei denn, man könnte die gesamten Produktionsverhältnisse umstellen.

8. Industrielle Arbeit findet in den verschiedensten Formen horizontaler sozialer Beziehungen statt

Mit dieser These widerspreche ich der zu oberflächlichen Meinung, als sei Industriearbeit stets Gruppentätigkeit. Denn erstens ist die Bezeichnung „Gruppe“ viel zu unpräzise, um die angemessenen Zusammenhänge aufzudecken, zweitens ist Industriearbeit in vielen Fällen — über das Zahlenverhältnis fehlen jegliche Unterlagen — schlicht Einzelarbeit. Nicht erst seit durch moderne Anlagen einzelne Arbeiter von ihren Kollegen isoliert werden, existiert das Problem der vereinzelter Arbeiter. Wie viele Arbeiter sind seit eh und je an Einzelarbeitsplätzen beschäftigt und haben während der Arbeit selbst mit keinem Kollegen etwas zu tun! Dort nun, wo Gruppenarbeit vorliegt, gilt es zu differenzieren. Wir müßten über die von *Popitz*, *Bahr*dt u. a. getroffene Unterscheidung von teamartiger und gefügteartiger Kooperation hinausgehen und weitere Kategorien entwickeln, durch welche die jeweiligen sozialen Beziehungen im Verhältnis zur Arbeit so getroffen werden, daß ersichtlich wird, welche Bedeutung die jeweilige Gruppierung oder Gruppe für den einzelnen und für die größeren organisatorischen Zusammenhänge hat. Daß Solidarität unter Arbeitern nicht selbstverständlich ist, haben viele Vertreter der Arbeiterbewegung schmerzlich erfahren müssen. Es gilt, wie mir scheint, nicht Ersatz-Solidaritäten auf höherer Ebene, die nicht die alltägliche ist, zu schaffen, sondern mit allem Nachdruck danach zu fragen, welches solidarische Handeln unter den Bedingungen der Arbeit möglich ist, und — wenn es unmöglich ist — zu fragen, wie die Bedingungen der Arbeit so verändert werden können, daß solidarisches Handeln wieder sinnvoll wird.

Bedenken wir, wie sehr über die Gruppenbeziehungen hinaus alle Bemühungen moderner Arbeitsplanung dazu geführt haben, die einzelnen Arbeiter als Einzelne anzupacken, sie durch Arbeitsvertrag und Kalkulationsmaßnahmen von ihren Kollegen möglichst zu isolieren, dann müssen wir unsere These etwas umformulieren und sagen: *Industrielle Arbeit findet in einer meist unerträglichen Spannung zwischen Isolierung und Solidarität statt.* Dieser Satz ließe sich durch unzählige Vorgänge im industriellen Alltag belegen.

9. Industrielle Arbeit ist rechtlich fixiert

Ich sage absichtlich nicht: sie ist juristisch fixiert. Denn vieles, was tagtäglich geschieht, ist erlaubt oder unerlaubt, aber nicht in dem Sinne, daß damit gleich Paragraphen des öffentlich gültigen Rechts berührt würden. Vielmehr befinden wir uns mit den alltäglichen Erlaubnissen und Verboten sozusagen unterhalb der Ebene des juristisch fixierten Rechts. Jeder weiß, daß es Arbeitsordnungen, Arbeitsanweisungen, betriebsinterne Sondervorschriften und ähnliches gibt, deren Verletzung nur in besonderen Fällen Prozesse möglich oder nötig macht. Über den spezifischen Charakter dieser betrieblichen Rechtssphäre fehlen noch Untersuchungen. Wir wissen auf der einen Seite, daß solche Vorschriften beträchtlich in die persönliche Sphäre der Arbeitnehmer eingreifen; wir wissen auf der anderen Seite, daß weitgehend gegen derartige Anweisungen, ob sie sich nun auf den Arbeitsvollzug direkt beziehen oder auf weitere Arbeits-Umstände, verstoßen wird: so, daß die Grenze zwischen „erlaubt“ und „unerlaubt“ verwischt und unsicher wird, ohne daß sie geklärt würde.

Auf diese Weise wird ein Zustand der Rechtsunsicherheit im allgemeinen, nicht unbedingt im juristischen Sinn geschaffen, den ich für sehr bedenklich halte. Denn Rechtsunsicherheit ist eine Form, Abhängigkeitsverhältnisse zu verschärfen, und dies in einer Zeit, in der Abhängigkeit im übrigen als ein menschliches Übel angesehen wird. Die weitverbreitete Rechtsunsicherheit ist sicherlich von Übel. Die Beobachtung unerlaubter Handlungen, oft außerhalb des Bereiches der Arbeitsvollzüge selbst, macht uns nun auf einen sehr wichtigen Faktor der industriellen Arbeit aufmerksam, der manchem zu widersprechen scheint, was ich bisher gesagt habe:

10. Industrielle Arbeit als ausführende Arbeit korrigiert Fehler und Schwächen der Planung

Wenn heute als unumstößlich gilt, daß ein Betrieb um so besser funktioniert, je besser er geplant ist, und wenn das Management gerade in Planung geschult wird, könnte jeder Hinweis darauf, daß die Planung nun gerade das nicht bewirkt, was sie bewirken sollte, als absurd erscheinen. Wenn auf der einen Seite die Planung steht, um die man sich peinlich bemüht und auf der anderen Seite die Produkte wunschgemäß das Werk verlassen: was läge näher als zu folgern, die Produkte verließen deswegen so und nicht anders das Werk, weil eben gut geplant worden sei. Aber jeder Praktiker weiß, daß diese Folgerung einige Fehler enthält. Es scheint mir interessant genug, festzustellen, daß die Arbeiter zwar offiziell dafür da sind, Anweisungen auszuführen, daß sie aber dafür bezahlt werden, Produkte zu erstellen.

Unter der Hand werden demnach die Verhaltenskriterien vertauscht: Die Anweisung steht am Anfang, das Produkt am Ende. Und wichtiger als die Anfangsnorm (die Anweisung) ist eben die Endnorm (das Produkt). Es ist eben letzten Endes wichtiger, daß das Produkt erstellt wird, als daß die Planvorschrift eingehalten wird. Diese Ausrichtung auf das Produkt, auf das Ziel, führt dazu, daß unter der Hand — das weiß jeder Praktiker — kleinere und größere Korrekturen am Plan vorgenommen werden, und zwar einzig und allein zu dem Zweck, daß die gewünschte Produkt-Leistung erreicht wird und damit Lohn und Prämie garantiert sind. Auf Grund dieser Tatsache erweist sich die Vorstellung, daß sich Denken und Ausführen grundsätzlich trennen ließen, als unsinnig. Damit werden aber auch all diejenigen Vorbereitungsmaßnahmen, die das Ausführen vom Planen von vornherein trennen, sachlich falsch.

Die Wirklichkeit des Produktionsprozesses ist oft enorm weit entfernt von dem Bild dieses Prozesses, wie es durch Vorschriften und Pläne vermittelt wird. Warum diese Differenz nicht aufgedeckt wird, das ist ein anderes Kapitel. Ich befürchte, es ist nicht zuletzt ein politisches Kapitel. Trotz aller in der Planung verankerten Trennung von

Denken und Arbeiten: Die hohe Leistungsfähigkeit unserer Industrie liegt nicht zuletzt darin begründet, daß mit mehr Verstand und mit mehr Aufwand gearbeitet wird, als jeder Plan und jeder Akkord es wahrhaben wollen. Aus diesem Grund müssen wir bei jeder angemessenen Charakterisierung der Industriearbeit von einer weithin unerkannten, noch viel mehr aber nicht anerkannten *Mehr-Leistung* der Arbeiter sprechen, durch welche die Höhe von Qualität und Quantität der industriellen Produktion bestimmt werden.

Schlußbemerkungen

Diese zehn Kriterien sollten fürs erste hinreichend sein. Der Strauß ist bunt genug. Seine Zusammensetzung mag anders ausgefallen sein, als Sie es erwartet haben, und daß er auch Dornen enthält, ist nicht meine Schuld. Wer versuchen würde, mit weniger Kriterien auszukommen, der würde notwendigerweise das Bild so vereinfachen, daß er es verfälscht. Eher mache ich mich schuldig, noch zuwenig Kriterien genannt zu haben.

Eines wird man auf Grund der genannten Kriterien nicht übersehen können: daß bis heute und wahrscheinlich noch auf lange Zeit hin das Kriterium, wie menschlich, das heißt dem jeweiligen Menschen angemessen, die Arbeit ist, von ausgesprochen untergeordneter Bedeutung ist. Vorläufig noch muß erst geschafft, gearbeitet, geleistet und Geld verdient werden, bevor man daran denken kann, human zu arbeiten und human Geld zu verdienen. Bei dieser Feststellung handelt es sich nicht um ein idealistisches oder romantisches Postulat von Humanität, sondern um nüchterne, einfache Folgerungen aus Arbeitsphysiologie und Arbeitspsychologie, auch wenn sich Vertreter dieser Wissenschaften selbst oft nicht dazu durchringen können, derartige Folgerungen aus ihren Beobachtungen zu ziehen.

Betrachten wir industrielle Arbeit im jeweiligen Vollzug als ein System, bestehend aus einigen oder allen Faktoren, die ich als Kriterien aufgeführt habe, so ergibt sich aus dem Begriff System von selbst, daß, wenn *ein* Kriterium verändert wird, die anderen Kriterien nicht unbeeinflusst bleiben (z. B. diese von REFA oder MTM ermittelte Arbeit ist eine andere, ob sie bei Tag oder bei Nacht geschieht). Möglich ist aber, daß der Versuch, ein Kriterium zu verändern, nicht gelingt, weil die anderen Kriterien — die man bisher meinte übersehen zu dürfen — eine derartige Veränderung nicht zulassen. So gelingt beispielsweise das Vorschlagswesen schlecht, weil das ständig praktizierte Mißtrauen und Abhängigkeitsdenken einen solchen offenen Kanal nicht dulden. Weiterhin ist denkbar, daß man sich von der Veränderung eines Kriteriums viel verspricht und dann keinen entsprechenden Erfolg hat, weil dieses Kriterium so wichtig gar nicht war. Damit, z. B., daß schwere körperliche Arbeit verschwindet, ist noch lange nicht gesagt, daß die Industriearbeit wesentlich erleichtert ist.

Man muß auf jeden Fall wissen, mit welchen Faktoren man zu rechnen hat, wenn man sich um die Veränderung industrieller Arbeit kümmert. Die Konsequenzen sind bis heute umfassender, als das jeweils angenommen wird. Oft scheut man sich auch, von den Konsequenzen zu sprechen, weil diese an die Grundfesten der bestehenden Verhältnisse rütteln. Die Modernisierung der Industrie kann sehr wohl Machtverhältnisse untergraben. Nun zu versuchen, halb zu modernisieren, um die Machtverhältnisse stabil zu halten, schafft noch unklarere Verhältnisse, als sie es ohnehin sind. Darauf sollten alle Beteiligten achten, daß, wenn schon geändert wird, auch mit den nötigen Konsequenzen geändert wird. Wer allerdings die Verhältnisse verändert, ohne sie angemessen zu kennen, wie das allorts geschieht, wird gewiß mehr schlimmer als besser machen.

Ich möchte hoffen, daß auch diese Tagung zu einer Zusammenarbeit derjenigen führt, die nur zusammen, gemeinsam über diejenigen Einsichten verfügen, durch die eine Veränderung der Verhältnisse sinnvoll wird.