

## Autoritätsausübung und Disziplinarfunktion des Vorgesetzten im Industriebetrieb

Weltz, Friedrich

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Weltz, F. (1959). Autoritätsausübung und Disziplinarfunktion des Vorgesetzten im Industriebetrieb. In A. Busch (Hrsg.), *Soziologie und moderne Gesellschaft: Verhandlungen des 14. Deutschen Soziologentages vom 20. bis 24. Mai 1959 in Berlin* (S. 124-127). Stuttgart: Ferdinand Enke. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-160494>

### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

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

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

FRIEDRICH WELTZ

## Autoritätsausübung und Disziplinarfunktion des Vorgesetzten im Industriebetrieb

Die disziplinarischen Aufgaben des Vorgesetzten im Industriebetrieb werden durch das Nebeneinander von Norm- und Kooperationserfordernissen bestimmt.

Die arbeitsteilige Produktion eines Industriebetriebes erfordert die Regelung des Verhaltens der am Produktionsprozeß Beteiligten durch feste Normen. Solche Normen legen zum Beispiel Dauer und Termine der Arbeitszeit oder Verhaltensweisen am Arbeitsplatz fest; sie bestimmen, was der Vorgesetzte von seinen Untergebenen verlangen darf und umgekehrt. Arbeitsordnungen, Unfallverhütungsvorschriften, Lohnvereinbarungen sind Teile eines solchen Normsystems, das in jedem Betrieb existieren muß, zu dem aber ebenso Weisungen und Regelungen gehören, die nicht schriftlich fixiert sind.

Indem er die Einhaltung der Normen vertritt, orientiert sich der Vorgesetzte am „Normprinzip“.

Es ist jedoch unmöglich, das Arbeitsverhalten der an der Produktion Beteiligten vollständig durch von oben gesetzte Normen vorzuschreiben und festzulegen. Zwar gibt es Normen von großer Allgemeingültigkeit, wie zum Beispiel die Regel, möglichst wenig Ausschuß zu erzielen. Aber solche Regeln sind dann notwendigerweise so vage, daß ihre Interpretation und Anwendung doch bis zu einem gewissen Grade dem einzelnen Arbeiter überlassen bleiben muß. Eine intelligente Anwendung solcher allgemeiner Regeln auf die jeweilige Situation kann nicht erzwungen werden, sondern ist schließlich eine Frage der Fähigkeit und der Motiviertheit des einzelnen Arbeiters.

Indem der Vorgesetzte eine solche Bereitschaft zur eigenständigen Mitarbeit seiner Untergebenen zu erhalten sucht, orientiert er sich am „Kooperationsprinzip“.

Die relative Bedeutung von Normprinzip und Kooperationsprinzip wechselt mit den jeweils gegebenen Autoritätserfordernissen und Autoritätserwartungen, das heißt, sie ist eine Funktion der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung. Solange auf seiten der Arbeiter relativ patriarchalische Autoritätserwartungen bestanden, unangenehme Arbeitsbedingungen noch als selbstverständlich hingenommen wurden, die Arbeiter unter starkem wirtschaftlichem Druck standen und der primitive und improvisierte Charakter des überwiegenden Teils der Produktion eine autoritäre Leitung erforderte, konnte und mußte die Berücksichtigung des

Normprinzips weitgehend im Vordergrund stehen. Den relativ geringen Erfordernissen des Kooperationsprinzips konnte in patriarchalischer Form Genüge getan werden, ohne daß damit ein Konflikt mit den Erfordernissen des Normprinzips entstand. Die gesellschaftliche Entwicklung brachte nun aber eine „Demokratisierung“ der Autoritätserwartungen auch in den Betrieb. Zugleich sank mit dem steigenden Lebensstandard die selbstverständliche Hinnahme unangenehmer Arbeitsbedingungen und Verhaltensregeln. Zusammen mit der technischen Entwicklung, die eine immer stärkere Differenzierung der Industriearbeit mit sich brachte, wirkten diese Tendenzen darauf hin, daß das Kooperationsprinzip immer stärker Berücksichtigung verlangte. Die mangelhafte Rationalisierung der Produktion, das noch immer große Maß an Improvisation verlangten aber weiterhin eine autoritäre Leitung des Betriebes. Solange jedoch die Möglichkeiten fehlten, die immanente Unannehmlichkeit der Normen durch die Ableitung aus eindeutigen Sachnotwendigkeiten zu neutralisieren, mußten die Erfordernisse von Normprinzip und Kooperationsprinzip in Konflikt geraten. Der Widerspruch zwischen dem durch letztlich irrationale Autorität, harte Verhaltensmaßregeln und Arbeitsbedingungen bestimmten Klima im Betrieb und den Erwartungen der Arbeiter wurde um so gefährlicher, je wichtiger mit der fortschreitenden Technisierung die eigenständige Kooperation auch der Arbeiter wurde.

Einen Versuch, diesen Konflikt zu lösen, stellt die Pflege des Betriebsklimas dar. Durch eine freundliche Atmosphäre wollte man die bestehenden Spannungen beseitigen oder wenigstens über ihr Vorhandensein hinwegtäuschen. Dieser Betriebsklimabewegung kann eine gewisse Berechtigung nicht abgesprochen werden. Die objektive Notwendigkeit, die Ungleichzeitigkeit der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Entwicklung zu überbrücken und die dadurch entstehenden Spannungen aufzulösen, darf nicht übersehen werden. Eine Beseitigung der Bedingungen, die diese Spannungen herbeiführten, ist ja auch heute noch in vielen Industriezweigen nicht möglich.

Alle Bemühungen um ein gutes Betriebsklima werden sich jedoch immer wieder mit Normerfordernissen auseinanderzusetzen haben, die ihnen widersprechen. Solange ein Konflikt zwischen den Erfordernissen von Normprinzip und Kooperationsprinzip besteht, wird sich dies auf die betriebliche Autoritätsausübung auswirken. So zeigte sich bei einer industriesoziologischen Untersuchung, daß, entsprechend dem Nebeneinander von Norm- und Kooperationserfordernissen, sich eine informelle Aufgabenteilung einspielt. Gewisse Stellen vertreten vornehmlich das Normprinzip, andere in erster Linie das Kooperationsprinzip.

Eine solche „Arbeitsteilung“ fanden wir zum Beispiel schon auf den untersten Stufen der Vorgesetztenhierarchie. In Betrieben, wo eine Reihe von

Schichtmeistern unter der Leitung eines Obermeisters stand, zeigte sich, daß erstere typischerweise am Kooperationsprinzip, letztere eher am Normprinzip orientiert waren.

Eine sich offensichtlich stillschweigend einspielende Aufgabenteilung fanden wir auch zwischen Betriebs- und Stabsstellen. So zeigte sich in einem Werk, dessen Leitung sehr um ein gutes Betriebsklima bemüht war, daß sich die Betriebsvorgesetzten vorwiegend an der Gewährleistung guter Kooperation orientierten, das Normprinzip dagegen konsequent nur von der Betriebswirtschaftsstelle vertreten wurde. Für die Vorgesetzten im Betrieb bedeutete dies zweifellos eine gewisse Entlastung, die um so wichtiger sein dürfte, als das Produktionsgeschehen in diesem Werk durch weitgehend informelle Zusammenarbeit der verschiedenen Betriebsstellen getragen wird. Wahrscheinlich würde diese informelle Zusammenarbeit, die bisweilen auch die Übertretung gesetzter Normen verlangt, erheblichen Spannungen ausgesetzt sein, wenn eine der beteiligten Stellen einseitig das Normprinzip vertreten würde. Geschieht diese Vertretung durch eine gleichsam außenstehende Stelle, eben die Betriebswirtschaftsstelle, so beeinträchtigt dies das erforderliche Zusammenspiel in viel geringerem Maße.

Auch der Betriebsrat wird in diese Aufgabenteilung miteinbezogen. In den von uns untersuchten Werken wuchsen ihm tendenziell Funktionen des Prinzips zu, das von der Betriebsführung vernachlässigt wird. In vorwiegend normorientierten Werken erfüllte er eher die Funktion des informellen Ausgleichens, in dem eben erwähnten Werk, wo eher das Kooperationsprinzip gegenüber dem Normprinzip im Vordergrund steht, scheint vom Betriebsrat erwartet zu werden, daß er sich auch für die Einhaltung betrieblicher Regeln, wie zum Beispiel der Arbeitszeit, einsetzt.

Die von uns angeführten Beispiele zeigen, daß der Aufgabenteilung bei der Wahrnehmung von Norm- und Kooperationsprinzip durchaus funktionale Bedeutung zukommen kann. Sie erleichtert den einzelnen Stellen die Durchführung ihrer Arbeit, indem sie sie von widersprüchlichen Anforderungen befreit. Erfordert doch unter den gegenwärtigen Bedingungen die Vertretung des Normprinzips vor allem Härte, Konsequenz und häufig Unnachgiebigkeit, während die Bemühungen, eigenständige Kooperation von unten zu erhalten, eher Anpassungsvermögen, Umgänglichkeit und Verständnis für die Probleme der Untergebenen erfordern.

Zu welchen Schwierigkeiten das Fehlen einer solchen Entlastungsmöglichkeit führen kann, zeigt das Beispiel des Steigers im Bergbau. Die Produktionsverhältnisse, die Vorschriften der Bergbehörde und die Auflagen des „Solls“, das täglich erreicht werden muß, setzen praktisch alle Stufen der Vorgesetztenhierarchie unter Druck. Die Verhältnisse unter Tage legten bisher eine autoritäre Führung nahe, zugleich jedoch erschweren die unübersichtlichen und sich ständig verändernden Bedingungen die eindeu-

tige Bestimmung der zu fordernden Leistung wie auch eine genaue Überwachung der Arbeit. Die Arbeitsleistung kann also kaum erzwungen werden. Der Steiger ist bis zu einem gewissen Grad immer auf gutwillige Mitarbeit angewiesen. Er kann sich also nicht einseitig dem Normprinzip verschreiben, um so weniger, als ihm nicht mehr in demselben Maße wie früher Druckmittel zur Verfügung stehen.

Jeder einzelne Steiger ist so persönlich gezwungen, sich bei seiner Tätigkeit mit der widersprüchlichen Situation des Bergbaus auseinanderzusetzen und diese Widersprüche zu lösen. Der Ausweg der Aufgabenteilung, wie er sich zum Beispiel dem Meister bietet, ist ihm verschlossen. Er löst den Konflikt zwischen Norm- und Kooperationserfordernissen durch eine Art Kompensationsgeschäft mit seinen Leuten. Er erkaufte gleichsam durch die Gewährung von Vergünstigungen die Bereitschaft zur Kooperation. Durch die Gewährung von Prämien und Vorschüssen, durch Entgegenkommen bei der Anrechnung von Schichten oder bei der Berechnung des Verdienstes handelt er sich Entgegenkommen von unten ein.

Weder das Betriebsklima und die Aufgabenteilung noch das Kompensationsverfahren der Steiger stellen eine wirkliche Lösung des Konfliktes zwischen Norm- und Kooperationserfordernissen dar. Von einer Lösung kann erst dann gesprochen werden, wenn sich diese nicht mehr widersprechen, wenn nicht mehr die Durchsetzung des Normprinzips mit einer Gefährdung der Kooperationsbereitschaft, die Berücksichtigung des Kooperationsprinzips mit einer Vernachlässigung der Normerfordernisse verbunden sein wird. Ein solcher Ausgleich scheint uns jedoch nur bei einer Versachlichung der betrieblichen Autoritätsausübung erreichbar. Weder das Betriebsklima noch die Kompensationsgeschäfte führen auf eine solche Versachlichung zu. Diese kann vielmehr nur aus einer strengen technischen, organisatorischen und sozialen Rationalisierung folgen.

BURKART LUTZ

## Der Leistungslohn als betriebliches Herrschaftsinstrument

1. Die Leistungsentlohnung verdankt ihren Siegeszug in der Expansionsperiode der großen Industrie ihrer zugleich ökonomischen und sozialen Funktion als Kostenregulativ und Disziplinierungsinstrument.

2. Im Zuge einer Untersuchung, die im Auftrag der Hohen Behörde der Montanunion in Stahl- und Walzwerken der sechs Länder der Europäischen Gemeinschaft durchgeführt wurde, zeigten sich offenbare Krisensymptome der Leistungsentlohnung, die nicht nur episodischer Natur zu sein, sondern