

Ferdinand Kosak

Die Grundsätze Frederick W. Taylors
wissenschaftlicher Betriebsführung in der
Kritik Georges Friedmanns

Studienarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

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

Impressum:

Copyright © 2006 GRIN Verlag
ISBN: 9783638532020

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/59199>

Ferdinand Kosak

**Die Grundsätze Frederick W. Taylors wissenschaftlicher
Betriebsführung in der Kritik Georges Friedmanns**

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Einführung in die Organisations- und Verwaltungssoziologie
WS 2005/06

Die Grundsätze Frederick W. Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung in der Kritik Georges Friedmanns

Abgabedatum: 15. März 2006

Ferdinand Kosak
M.A. Soziologie HF
3. Fachsemester

Die Grundsätze Frederick W. Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung in der Kritik Georges Friedmanns

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Frederick W. Taylor und die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung	2
1.1 Die Bedingungen zur Zeit Taylors Eintritts in die Midvale Steel Company	2
1.2 Taylors Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung	4
2. Georges Friedmanns Kritik an den Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung	8
2.1 Physische und psychische Auswirkungen eintöniger Arbeiten	9
2.2 Die Entwertung der Aus- und Weiterbildung und ihre Folgen	10
2.3 Die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit	12
2.4 Teamwork vs. Einzelarbeit	13
2.5 Die Symptome der Entfremdung von der Arbeit	14
3. Bewertung	15
4. Literaturverzeichnis	19

Einleitung

Der Ingenieur Frederick W. Taylor versuchte der Verwaltung der Industriebetriebe während der schnell fortschreitenden Industrialisierung mit seinen „Grundsätzen der wissenschaftlichen Betriebsführung“, die 1911 erstmals in den Vereinigten Staaten von Amerika erschienen, eine neue Struktur zu verleihen. Die Reaktionen auf dieses Werk konnten unterschiedlicher kaum ausfallen. Einerseits gelangte Taylors System, das unter dem Begriff ‚Taylorismus‘ Einzug in den allgemeinen Sprachgebrauch fand, zu ungemeiner Popularität, vor allem bei Betriebsleitungen in den USA, aber auch in Europa. Andererseits sahen (und sehen noch heute) viele in ihr die Vollendung der Ausbeutung des Arbeiters. Diese Diskussion hat bis heute nichts an Aktualität verloren.

Im Rahmen dieser Arbeit soll die scharfe Kritik, die der französische Industriosozologe Georges Friedmanns (1902 – 1977) in seinem 1957 in Frankreich erschienen Buch ‚Le travail en miettes‘ (in Deutschland 1959 unter dem Titel ‚Die Grenzen der Arbeitsteilung‘ veröffentlicht), an der Arbeitsteilung und Taylors Werk im speziellen äußert, herausgearbeitet und bewertet werden.

Dazu werden zuerst kurz die Zustände in den Industriebetrieben beleuchtet, wie Taylor sie vorfand als er 1878 nach Abschluss seiner Mechaniker-Ausbildung seine Tätigkeit bei der ‚Midvale Steel Company‘ begann, um die Beweggründe für seine Arbeit verstehen zu können.

Im weiteren Verlauf werden die wesentlichen Merkmale seines Systems erläutert, bevor im Anschluss die Kritikpunkte Friedmanns an Taylors System dargestellt werden. Abschließend erfolgt eine Aufarbeitung und Bewertung der zentralen Kritikpunkte.

1. Frederick W. Taylor und die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung

1.1 Die Bedingungen zur Zeit Taylors Eintritts in die Midvale Steel Company

Als Taylor seine Arbeiten ende des 19. Jahrhunderts begann, war die Kluft zwischen Arbeitgebern und Arbeitern sehr groß. Während seiner Zeit bei der Midvale Steel Company konnte er beobachten, wie sich die Arbeiter systematisch mit der Arbeit zurück hielten um den Ausstoß möglichst niedrig zu halten. Er bezeichnete dies als ‚systematisches Bummeln‘ und sah darin das größte Übel in der Industrie. Dabei wurde die Leistung der Arbeiter untereinander abgestimmt. Arbeiter die zu viel leisteten wurden von ihren Mitarbeitern häufig gedrängt sich an die Leistung aller anzupassen. Taylors Schätzungen zu folge war die tatsächliche Leistung eines Arbeiters bei einem drittel bis maximal der Hälfte des erreichbaren Optimums. (Taylor, 1913, S.16)

Es gab für diesen Sachverhalt mehrere Ursachen, die Taylor mit dem „scientific Management“ ausmerzen wollte.

Als erstes ist hier die Furcht der Arbeiter vor Arbeitsplatzabbau bei höherer Leistung zu nennen. So fürchteten die Arbeiter, dass bei höherem Ausstoß Stellen abgebaut werden, da ein gewisser Ausstoß ja ausreichend sei. Taylor suchte diese Angst zu zerstreuen, indem er volkswirtschaftlich argumentierte: würde man einen höheren Ausstoß erreichen, wären die Endprodukte, trotz höherer Löhne, günstiger und die Nachfrage würde wachsen, was wiederum die höhere Produktion ohne Arbeitsplatzverlust ermöglichen würde. (Taylor, 1913, S. 21)

Eine weitere Ursache waren die derzeit gebräuchlichen Betriebs- und Verwaltungssysteme, die den Arbeiter zum Bummeln gezwungen haben, um seinen Vorteil zu wahren. Das derzeit gängige Stücklohnsystem wurde von der Betriebsleitung meist missbraucht um die Arbeiter zu höheren Leistungen zu zwingen. Wurde von einigen Arbeitern eine höhere Stückzahl erreicht, so wurde der Stücklohn gesenkt, da die Betriebsleitung argumentieren konnte, dass ja deutlich mehr geleistet werden könne und folglich bis dato zu viel bezahlt wurde. Also einigten sich die Arbeiter auf eine bestimmte Ausstoßmenge und ließen die Verwaltung darüber im Dunkeln, wie lange die Fertigung einer bestimmten Einheit wirklich dauerte. Auch

gegenüber dem Zeitlohnsystem waren die Arbeiter skeptisch, da es gängige Praxis der Arbeitgeber war, aufgrund der Erfahrungen im Zeitlohnsystem Stücklohn einzuführen. (Taylor, 1913, S. 23)

Das dritte Kernproblem war für Taylor die Anwendung unökonomischer Faustregeln in der Fertigung. Die Arbeiter arbeiteten an ihrem Platz nach traditionellen und konventionellen Methoden, die nach Taylor oft höchst ineffizient waren, weil sie zum einen nicht entsprechend unterwiesen wurden, vor allem aber weil die Arbeitgeber überhaupt nicht wussten und deshalb nicht weitergeben konnten, wie welche Arbeit am besten durchzuführen war. Diese Faustregeln durch feste Regeln zu ersetzen und so die Effizienz der geleisteten Arbeit deutlich zu steigern war eine der Hauptaufgaben des „scientific Management“.

Taylor's zentrales Anliegen war es beiden Seiten, Arbeitgebern und Arbeitern zu verdeutlichen, dass sie nicht gegeneinander sondern miteinander für die, wie er sagt, größtmögliche Prosperität arbeiten müssen und das beide von ihrem Erreichen profitieren werden: Die Arbeitgeberseite durch höhere Gewinne und die Arbeiter durch höhere Löhne. So umfasst die Kritik Taylor's am derzeitigen Zustand auch die Betriebsleitungen: Hart kritisiert er sie für ihre Politik mit möglichst niedrigem Lohn-Aufwand möglichst hohe Leistungen der Arbeiter zu erpressen und fordert sie auf, durch eine Neugestaltung der Verwaltung die größtmögliche Prosperität herbeizuführen. (Taylor, 1995, S. XXXII) Dabei sei es von elementarer Bedeutung, dass die Betriebsleitungen das Vertrauen der Arbeiter wieder gewinnen um:

„Diese enge und persönliche Führung zwischen Leitung und Arbeiterschaft ist der Faden, der sich durch die moderne, auf wissenschaftlicher Grundlage aufgebaute Verwaltung und Leitung hindurchzieht“ (Taylor, 1913, S. 27)

Taylor sieht im typischen Arbeitgeber der Zeit einen bloßen Ausbeuter, der die ganze Verantwortung auf die Arbeiter abwälzt und nur an seinem Gewinn, nicht aber an Zusammenarbeit interessiert ist. Er fordert die Arbeitgeber folglich dazu auf, mehr Verantwortung für die Resultate der Arbeit zu übernehmen und die Arbeiter zu führen und somit zu entlasten.

1.2 Taylors Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung

Das scientific Management umfasst im Kern vier neue Pflichten der Verwaltung:

1. Die alten Faustregelmethoden werden durch Arbeitsanleitungen nach wissenschaftlichen Erkenntnissen ersetzt.
2. Die Auswahl der für die jeweilige Aufgabe am besten geeigneten Leute auf Grund eines wissenschaftlichen Studiums. Diese werden geschult, gelehrt und weitergebildet anstatt ihnen die Art der Erfüllung ihrer Aufgaben selbst zu überlassen wodurch vermieden werden soll, dass die alten Faustregelmethoden angewendet werden.
3. Die Verwaltung arbeitet in „herzlichem Einvernehmen“ mit den Arbeitern um zu versichern, das alles nach den von ihrer Seite aufgestellten wissenschaftlichen Grundsätzen geschieht.
4. Verantwortung und Arbeit verteilen sich fast gleichmäßig auf Leitung und Arbeiter.

Dem Gewinn wissenschaftlicher Erkenntnisse hatte sich Taylor, vor allem während seiner Zeit bei der Midvale Steel Company, selbst verschrieben. So wurden einerseits Maschinen studiert und mittels immer wiederkehrender Experimente deren ideale Einstellung und Verwendung ermittelt, um eine höchstmögliche Arbeitsgeschwindigkeit und Effizienz zu erreichen, andererseits wurden die Zeiten, die einzelne Arbeitsschritte der Arbeiter in Anspruch nahmen, genauestens gestoppt und festgehalten. Außerdem wurde mit Hilfe einer Vielzahl von Experimenten das Werkzeug ermittelt, mit dem die Arbeit am besten zu bewerkstelligen war. (Hebeisen, 1999, S.22 – 27)

Den Versuchsvorgang zur Ableitung einer allgemein gültigen Arbeitsnorm beschreibt Taylor wie folgt:

1. Man suche 10 – 15 besonders geschickte Arbeiter
2. Man studiere die Reihenfolge der Operationen während der fraglichen Arbeit, ebenso die Werkzeuge die jeder benutzt
3. Man messe die Zeit jeder Einzeloperation und suche nach der schnellsten Art und Weise für diese Tätigkeit
4. Ausschalten aller falschen, zeitraubenden und nutzlosen Bewegungen
5. Zusammenstellung der schnellsten und besten Bewegungen sowie der zu benutzenden Arbeitsgeräte in Tabellen

Diese beste Methode wird zur Norm und bleibt Norm, bis Sie von einer besseren und schnelleren ersetzt wird. (Taylor, 1913, S. 127)

Anhand der so ermittelten Normen wurde für jede Tätigkeit eine angemessene Tagesleistung ermittelt, die jeder geeignete Arbeiter erreichen kann. Auf dieser Idee des zu erreichenden Pensums basiert Taylors Lohnsystem. Er besteht jedoch explizit darauf, dass auch dieses Pensum wissenschaftlich ermittelt wird, und keinesfalls einer maximal erreichbaren Tagesleistung entspricht. Vielmehr soll dem Arbeiter ein Pensum gegeben werden, dass er ohne zu ermüden und ohne gesundheitliche Schäden unter genauer Einhaltung der Arbeitsnorm erreichen kann. Dieses Pensum kann, da es auf wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht, auch nicht von Seiten der Betriebsleitung verändert werden, sondern muss konstant eingehalten werden.

In der Praxis bekam jeder Arbeiter am Morgen in seinem persönlichen Fach zwei Zettel, wobei auf dem ersten die an dem Tag zu verrichtende Arbeit und die genaue Beschreibung der Tätigkeit mitsamt der Werkzeuge, die dazu zu verwenden waren, erklärt war. Auf dem anderen war vermerkt, ob der Arbeiter sein Pensum am Vortag erreicht hatte und die entsprechende, nachfolgend erläuterte Prämie bekam.

Hatte ein Arbeiter sein Pensum nicht erreicht, so war ein so genannter Lehrer zu ihm zu schicken, der dem Arbeiter helfen sollte seine Fehler bei der Arbeit auszuschalten um das Pensum in Zukunft erreichen zu können.

Um das Pensum eines einzelnen Arbeiters überhaupt erfassen zu können ist es notwendig, dass jeder Arbeiter einen eigens abgegrenzten Arbeitsplatz hat, an dem nur er arbeitet. Dies dient auch der Motivation, da jeder so sehen kann, was er selbst geleistet hat. (Taylor, 1913, S. 129) Gleichzeitig wird das Problem umgangen, das einer weniger tut, wenn ein anderer im Team offensichtlich weniger leistet, denn Massenarbeit erstickt, so Taylor, jeglichen Ehrgeiz und jedes selbstständige Denken (Taylor, 1913, S. 76)

„Der Durchschnittsarbeiter wird zur größten eigenen Zufriedenheit wie zu der seines Arbeitgebers arbeiten, wenn er täglich eine bestimmte Arbeit, die ein richtiges Tagwerk für einen guten Arbeiter darstellt, zugewiesen bekommt. Dies gibt dem Arbeiter einen „Maßstab“, mit Hilfe dessen er seinen Fortschritt feststellen kann und dessen Einhaltung ihm größte Genugtuung bietet.“ (Taylor, 1913, S. 129)

Die Idee des Pensum-Lohns war nun den normalen Verdienst konstant zu erhalten und bei Erreichen des Pensums eine 30 bis 100%ige Prämie zu bezahlen. Da die zusätzliche Ausstoßmenge in der Regel über dem relativen Lohzuwachs durch die Prämie lag - Taylor

berichtet von Metallverladern bei Bethlehem Steel, die ihrer Tagesleistung fast vervierfacht haben - haben sowohl die Betriebsleitung als auch die Arbeiterschaft einen zusätzlichen Gewinn erzielt. Bei Bethlehem Steel bekamen die Metallverlader bei Erreichen ihres Pensums beispielsweise 60% mehr Lohn. Das die Lohnerhöhung nicht in selbem Maße mit dem Leistungszuwachs erfolgt, erklärt sich zum einen aus dem vorher bewussten „bummeln“, zum anderen hält Taylor einen größeren Zuwachs für gefährlich für die Moral und Persönlichkeit der Arbeiter.

Das Problem des neuen Lohnsystems ist jedoch, die Arbeiter davon zu überzeugen, dass sie nicht ausgebeutet werden sollen und sie unter keinen Umständen weniger als zuvor verdienen können. Dazu ist das herzliche Verhältnis der beiden Parteien zueinander vonnöten, das Taylor immer wieder anführt.

Die Auswahl der richtigen Arbeiter für die richtigen Tätigkeiten richtete sich nach den ermittelten angemessenen Tagesleistungen. Mit dem Erreichen dieser angemessenen Tagesleistung konnte ein Arbeiter zeigen, ob er für diese Art der Tätigkeit geeignet war. Taylor war der festen Überzeugung war, dass jeder für irgendeine Tätigkeit hervorragend geeignet war. Diese Tätigkeit im jeweiligen Betrieb zu finden war nun Aufgabe Arbeiters mit Unterstützung der Unternehmensleitung. (Taylor, 1995, S. XLII)

Die Schulung der geeigneten Arbeiter erfolgte anschließend durch einen so genannten Lehrer, welcher durch die jeweiligen Experten über die Ergebnisse der Experimente und der so festgestellten Normen unterwiesen wurde und somit der kompetente Ansprechpartner für die Arbeiter und gleichzeitig Bindeglied zwischen ihnen und der Verwaltung sein sollte.

Neben dem Lehrer komplettierten dieses „System der funktionalen Meister“, wie es Walter Hebeisen nennt (Hebeisen, 1999, S.34) sieben weitere Vorgesetzte, die neben ihrer eigentlichen Aufgabe vor allem eben diese Mittelposition zwischen Verwaltung und Arbeiterschaft inne hatten und für die „herzliche“ Stimmung zwischen diesen sorgen sollten. So hatten die Arbeiter je einen speziellen Ansprechpartner bei defekten Maschinen, bei Problemen mit Lohn- und Zeitkarten, einen Gangboss der nur für das richtige Einspannen der Werkstücke verantwortlich war und einen Speedboss zur Einstellung der Maschinen und zur Werkzeugkunde. Außerdem gab es einen Inspektor, der für die Qualitätskontrolle und einen Routeclerk, der für die Reihenfolge der Arbeiten und die Transportwege verantwortlich war,

sowie einen Disciplinarian, der allen Arbeitern als Ansprechpartner bei Konflikten mit einem der anderen Funktionsmeister dienen sollte.

Die fast gleichmäßige Verteilung der Verantwortung und Arbeit sieht Taylor durch die Arbeitsanweisungen gewährleistet. Vorher hatte der Arbeiter nach seiner Ansicht zu viel der Verantwortung, da es ihm selbst überlassen war wie er einen Produktionsschritt erledigt. Es konnte demnach niemand außer ihm selbst für das Resultat verantwortlich gemacht werden. Durch die bis ins kleinste Detail durchgeplanten Arbeitsanweisungen ging, bei sachgemäßer Unterweisung, die Verantwortung für das Resultat fast vollkommen vom Arbeiter auf die Verwaltung über.

In der Praxis sollte die komplette geistige Arbeit also vom Arbeiter auf das so genannte Arbeitsvorbereitungsbüro übertragen werden. Dieses umfasste eine Zahl Angestellter, die Experimente durchführten und so die wissenschaftlichen Daten zusammen trugen um die Arbeitsanweisungen zu erstellen, eine Werkzeugabteilung, die für die Ausstattung der Arbeiter mit Werkzeugen, sowie deren Wartung und Pflege verantwortlich sein sollte und das eigentliche Büro, das für die Disposition der Arbeitskräfte und somit den reibungslosen Betriebsablauf zuständig war und außerdem die Verdienste der einzelnen Arbeiter erfasst hat.

Jedoch sollte der Arbeiter explizit nicht aufhören zu denken! Vielmehr fordert Taylor ihn auf Initiative zu zeigen und etwaige Verbesserungsvorschläge am Arbeitsvorgang einzubringen. Diese müssen, so Taylor, von Seite der Verwaltung mittels eines Experiments überprüft werden. Sollte sich die vorgeschlagene Alternative als besser als die geltende Norm erweisen, so musste diese selbstverständlich eingeführt werden und der Arbeiter, der den Vorschlag eingebracht hat, sollte ordentlich belohnt werden.

Nach diesem System, das Taylor daher als „Kraftsparsystem“ bezeichnet, sollte der Arbeiter also „schneller, leichter und angenehmer arbeiten als bisher“ (Taylor, 1913, S. 127) und gleichzeitig den Wohlstand für alle verbessern. Außerdem sollten im wissenschaftlich-methodischen Betrieb fast alle Ursachen, die zu Streit und Uneinigkeit zwischen Arbeitgebern und Arbeitern führten beseitigt sein. Er beschreibt diesen Sachverhalt für Betriebe, in denen sein System zur Zeit der Veröffentlichung seiner „wissenschaftlichen Betriebsführung“ 1911 bereits Anwendung fand, wie folgt:

„Wenigstens 50.000 Arbeiter in den USA sind gegenwärtig in diesem System tätig und erhalten täglich 30 – 100% höhere Löhne als Leute gleichen Schlages unter den alten Verhältnissen verdienen, während die

Gesellschaften, für die sie arbeiten, prosperieren wie nie zuvor. In ihren Betrieben hat sich die Produktion pro Mann und Maschine durchschnittlich verdoppelt. Diese ganzen Jahre über ist bei den Leuten, die unter dem neuen System arbeiten nicht ein einziger Ausstand zu verzeichnen. An Stelle der angespannten Überwachung und der mehr oder weniger offenen Kampf Stimmung, die für die gewöhnlichen Betriebe charakteristisch sind, ist allgemein ein freundschaftliches Zusammenarbeiten zwischen Verwaltung und Arbeiterschaft getreten.“ (Taylor, 1913, S. 28-29)

2. Georges Friedmanns Kritik an den Grundsätzen wissenschaftlicher Betriebsführung

Der französische Soziologe Georges Friedmann (1902 – 1977) versucht in seinem 1959 erstmals in deutscher Übersetzung erschienen Buch ‚Die Grenzen der Arbeitsteilung‘ eben diese auszuloten. Dabei kritisiert er den Glauben der Gesellschaften an die Arbeitsteilung als das, was Parsons eine evolutionäre Universalie nennen würde, nämlich die Arbeitszerlegung in kleinste Schritte als unvermeidlicher und fortschrittlicher Teil einer modernen Gesellschaft. Unterstützt sah er sich sowohl von wissenschaftlicher, vor allem seitens der Psychologie und Soziologie, aber auch von industrieller Seite, die die Gefahren der „Atomisierung“ der Arbeit erkannt und angegriffen haben. Dies belegt er mit den Entwicklungen der ‚job-enlargement‘-Bewegung, was einen systematischen Abbau der Arbeitsteilung bedeutete. In seiner Argumentation stützt er sich auf eine Reihe von Erfahrungen aus der Praxis amerikanischer und britischer Unternehmen sowie auf Ergebnisse theoretischer Experimente. Außerdem nutzt er die Ideen von Durkheim, der sich etwa zeitgleich mit Taylor mit dem Phänomen der Arbeitsteilung beschäftigt hatte und greift Freuds Arbeitsbegriff auf, was für die Fragestellung dieser Arbeit jedoch nur am Rande relevant ist. Die ebenfalls seinerzeit aufkommende ‚human-relations-Bewegung‘, der sich Friedmann am Rande mehrmals widmet, bewertet er wohl überwiegend positiv, sieht sie aber eindeutig nicht als Lösungsansatz des Problems der Arbeitsteilung, da sie sich nicht der Arbeit an sich sondern nur der Umgebung widmet.

Ein Grossteil der Kritik in Friedmanns Arbeit richtet sich direkt und indirekt gegen Taylors ‚scientific Management‘. Im folgenden Abschnitt wird versucht, diese Kritik in übersichtlicher Form darzulegen und zu formulieren.

2.1 Physische und Psychische Auswirkungen eintöniger Tätigkeiten

Ein erster, offensichtlicher Kritikpunkt Friedmanns an der Arbeitszerlegung in kleinste Schritte ist, dass die vollkommen einseitige körperliche Belastung zu Schäden am Körper des Arbeiters führt.

Viel schlimmer wirken jedoch die psychosomatischen und psychischen Langzeitschäden, welche Menschen die dauerhaft über- oder unterfordert sind, erleiden. Eine regelmäßige, unterfordernde Belastung führt also zu Entmutigung und Frustration, häufig zu Depressionen und äußert sich aggregiert auch negativ für die Unternehmung: in Form einer hohen Fluktuation, die die Verwaltung mit ständig neuen Einstellungen belastet. (Friedmann, 1959, S. 26)

Friedmann beobachtet also exakt das Gegenteil von dem, was Taylor über die Auswirkungen seines Systems schreibt.

Obwohl sich manche Arbeiter auch gegen die Ausweitung und Aufwertung ihrer Arbeit aussprachen (Friedmann, 1959, S. 23), was Friedmann für ein Merkmal einer bereits eingetretene Abstumpfung hielt, zeigen die angeführten Studien von Guest und Walker in einer amerikanischen Automobilfabrik, dass etwa 2/3 aller dort angestellten Arbeiter andere Tätigkeiten bevorzugen würde. Als Gründe führten sie unter anderem an dass ihnen andere Tätigkeiten ein Mehrwissen über betriebliche Abläufe bescheren würden, sie das „neue daran“ reizt und eine Ausweitung der Arbeitsaufgaben die Arbeit schlicht interessanter machen würden. Außerdem äußerten viele den Wunsch nach mehr Freiheit in der Gestaltung ihrer Tätigkeit, zum Beispiel bei der Auswahl der zu benutzenden Werkzeuge, was ihnen unter der wissenschaftlichen Betriebsführung Taylors komplett verwährt wurde (Friedmann, 1959, S.33).

Wie schon angedeutet, wurde diesem Sachverhalt durch zwei Arten versucht entgegen zu wirken: Erstens entwickelte sich eine Bewegung, die unter dem Titel „job-enlargement“ bekannt wurde. Dabei wurden vorher getrennte Arbeitsgänge wieder integriert und so aufgewertet.

Zweitens erkannten viele Firmen die Gefahren, die eine allzu einseitige Belastung der Arbeiter mit sich brachte und bildeten sie wenigstens zu „mehrfach Qualifizierten“ aus, das bedeutete, dass sie die Arbeiter in mehreren Tätigkeiten unterwiesen und diese dementsprechend an mehreren Stellen eingesetzt wurden.

Ein Wechsel der Tätigkeiten durfte jedoch nicht zu häufig geschehen, da die Qualitätsverluste während der jedes Mal notwendigen Anlaufzeit nicht zu groß geraten dürfen.

Die langfristigen Ergebnisse in Arbeitsgeschwindigkeit und Qualität der Arbeiten waren nach Friedmann jedoch durchgehend besser als bei herkömmlich arbeitenden Unternehmen, da die Leistung der Arbeiter nicht mehr unter der schlechten Arbeitsmoral und Motivation litt. So hatten die Techniker, nach Friedmann, lange Zeit den Einfluss des subjektiven Faktors, nämlich der Einstellung zur Arbeit auf die qualitativen Ergebnisse der Arbeit unterschätzt. (Friedmann, 1959, S.37)

2.2 Die Entwertung der Aus- und Weiterbildung und ihre Folgen

Der bloße Wechsel der Tätigkeiten ist jedoch nicht nur positiv zu bewerten, den hier schließt sich ein weiterer zentraler Kritikpunkt an Taylors wissenschaftlicher Betriebsführung an: Die Entwertung einer umfassenden Berufsausbildung. Diese hat in seinem System de facto keinerlei Bedeutung mehr, da eine umfassende Qualifikation an keiner Stelle – auch die zwischengeschalteten Meister benötigen sie ja nicht – mehr erforderlich ist. Die mehrfach angelernten Arbeiter besetzen, so Friedmann, auch die letzten Stellen für Fachkräfte in der Industrie. Jedoch sind letztere ohnehin nur mehr in Aufsichtsfunktionen und dadurch chronisch unterfordert und unzufrieden (Friedmann, 1959, S.14-16)

Die erforderlichen Qualifikationen in der Industrie beschränken sich ausschließlich auf sensomotorische Fertigkeiten wie Bewegungsgenauigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Aufmerksamkeit und Sorgfalt. (Friedmann, 1959, S.12)

Durch die minimale Ausbildung, die sich nur auf seinen Arbeitsplatz beschränkte und meist binnen einiger Tage abgeschlossen war, hat der Arbeiter keine Kenntnisse der Werkstoffe, die sonst die Grundlage einer fachgerechten Ausbildung sind. Deshalb ist er mit seinen minimalen Kenntnissen auch nur für das Unternehmen geeignet, das ihn auch angelernt hat, in welchem er trotzdem kaum Aufstiegsmöglichkeiten hatte. Taylor spricht in diesem Zusammenhang von Spezialisierung, was Friedmann wiederum völlig ablehnt, da ohne umfassende Grundbildung überhaupt nicht von Spezialisierung gesprochen werden könne. Er sieht in der Spezialisierung des klassischen Spezialisten vielmehr ein „Aufgehen der ganzen Persönlichkeit in einer bestimmten Arbeit. Beim spezialisierten Angelernten hingegen

verbietet sie diese, weil er keine Grundlagen hat, die ihm eine Möglichkeit zur Vertiefung seiner Kenntnisse geben.“ (Friedmann, 1959, S. 97-98)

Da der Arbeiter darüber hinaus meist überhaupt nicht in die Gesamtheit der Produktionsabläufe integriert wird, das heißt nur seinen Arbeitsplatz und seine nächste Umgebung kennt, hat er auch keinerlei Bewusstsein über den Wert seiner Tätigkeit, was sowohl seiner Motivation als auch dem menschlichen Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in der Arbeit vollkommen entgegenwirkt. Friedmann schlägt in seinem Buch an dieser Stelle einen Bogen zur Entwicklung der Freizeitgestaltung und der so genannten Hobbys der Menschen als Ausgleich für die Monotonie des Arbeitsalltags, doch darauf soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.

Erwähnt werden soll jedoch das Experiment der russischen Psychologin Bluma Zeigarnik, welches das natürliche Bedürfnis des Menschen belegt, eine Arbeit ganz zu vollbringen. Dabei wurden Menschen in einem Laborversuch mit mehreren Aufgaben konfrontiert. Teilweise wurde ihnen erlaubt diese zu vollenden, teilweise wurden sie dabei unterbrochen. Dabei wurde festgestellt, dass sich die Menschen doppelt so häufig an die Tätigkeiten erinnerten, bei denen sie unterbrochen wurden, als an die vollständig beendeten. Im Anschluss wurde ihnen die Möglichkeit gegeben die unterbrochenen Tätigkeiten fortzusetzen. Die Probanden widmeten sich bemerkenswerter Weise primär den unvollendeten Tätigkeiten, die ein konkretes Ende hatten, wie zum Beispiel einem Puzzle, während beispielsweise eine Perlenkette, mit einem vergleichsweise abstrakten Ende, nicht unbedingt beendet wurde.

Bemerkenswert ist dieser Sachverhalt insofern, weil es verdeutlicht, dass der Mensch eine deutlich höhere Arbeitsmotivation aufweist, wenn er eine konkrete Vorstellung des Ergebnisses seiner Tätigkeit hat und einen Anfang und ein Ende erkennbar ist. Friedmann spricht davon, dass das instinktive Bestreben, die Aufgabe zu vollenden stärker ist, wenn Sinn und Struktur der Gesamtaufgabe verstanden sind. (Friedmann, 1959, S. 68-70)

Gleichzeitig stellt Friedmann fest, dass Arbeiter mit stark unterteilten Aufgaben wenig Anpassungsfähig auf neue Anforderungen reagieren, während vielseitig eingesetzte Arbeiter komplexe Arbeitsabläufe schnell erlernen und gleichwertig oder sogar besser ausführen, was wiederum die Auswirkungen der geistigen Abstumpfung bei mangelnder Auslastung des Arbeiters illustriert. Er ist sich also mit Cox einig, der eine fortlaufende Forderung bei der Arbeit und Weiterbildung für die Arbeiter fordert, jedoch ohne diese zu überfordern. (Friedmann, 1959, S.75-77)

2.3 Die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit

Die Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit ist für Friedmann ein weiterer Schwachpunkt an Taylors System, da so kein Gemeinschaftsgeist entwickelt werden könne, der doch für das von Taylor gewünschte herzliche Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmern so notwendig ist. Zwar sprach Taylor in seiner Arbeit auch davon, er möchte einen „denkenden Arbeiter“ und forderte ihn auf sich mit Verbesserungsvorschlägen einzubringen, doch behauptet Friedmann, dass dergleichen in der Praxis nie stattgefunden habe, weil sich die Arbeiterschaft nicht als bedeutenden Teil der Unternehmung wahrgenommen habe.

Das menschliche Wesen sei vielmehr behandelt worden, „als ob es eine einem einzigen Zweck dienende Werkzeugmaschine wäre.“ (Friedmann, 1959, S.42) Weiter diagnostiziert er einen Missbrauch dieses wunderbaren Werkzeuges Mensch und wie bei jedem unsachgemäß eingesetzten Werkzeug korrespondiere damit eine schlechte Leistung und mittelmäßige Arbeit. (Friedmann, 1959, S. 42-43)

Gleichzeitig war auch das System der funktionalen Meister, laut Friedmann, kontraproduktiv für die Schaffung einer guten Arbeitsatmosphäre und Integration der Arbeiter in den Betrieb. Vielmehr ist sie, als aufgeblähte Kontrollinstanz, eine weitere Ursache für die zunehmende Verschlechterung der Beziehungen zwischen Arbeitern und Arbeitgebern. Friedmann beschreibt den Kreislauf wie folgt: Die zerlegte Arbeit verliert für den einzelnen den Sinn, erzeugt Apathie und niedrige Arbeitsmoral, was schlechtere Leistungen zur Folge hat. Deshalb werden schärfere Kontrollen notwendig, die die Spannung im Unternehmen weiter erhöhen. Die Konsequenz beschreibt Friedmann wie folgt:

„... jede Einheit schließt sich gegenüber den anderen ab und wacht eifersüchtig über ihre Rechte, wodurch jede spontane Zusammenarbeit zwischen den Einheiten verschwindet; diese Situation bei den Leitern eines so organisierten Unternehmens zu Überlastung, zu einer Art Furcht, die in regelrechte Angstpsychosen ausarten kann.“ (Friedmann, 1959, S.46)

Dass es auch anders Möglich ist, zeigt das Sears Roebuck Experiment: ein klassisches Beispiel des job-enlargement. Nachdem seitens der Verwaltung erkannt wurde, dass die Leistung und das Betriebsklima unter zu viel Spezialisierung leiden, wurde das Unternehmen komplett reformiert. Das Resultat war eine bedeutend weniger hierarchische Unternehmensorganisation, die weit weniger kompliziert war, sowie ein Maximum an verwaltungsmäßiger Differenzierung und Zusammenfassung der Arbeitsschritte. So wurde

bedeutend mehr Verantwortung auf die Belegschaft delegiert und die Eigeninitiative und Motivation deutlich gefördert.

Der Unternehmensleiter James Worthy, der das Ausmaß der Arbeitsteilung zum damaligen Zeitpunkt als „has gone wild“ beschreibt, wird wie folgt zitiert:

„... Die Politik unserer Gesellschaft anerkennt die eindeutige Überlegenheit des elastischen, anpassungsfähigen ‚Alleskönners‘ (general practitioner) über den beschränkteren, angesichts neuer Situationen hilfloseren Spezialisten – vor allem in den leitenden Funktionen“ (Friedmann, 1959, S. 47)

Doch sind es nicht nur humane Gründe, die für ein job-enlargement sprechen. C. G. Homans, damaliger Professor der Harvard-University, beschränkt sich auf eine rein technische Argumentation, wenn er die Unwirtschaftlichkeit übertriebener Arbeitsteilung aufzeigt:

„Die Arbeitsteilung ist nicht eine Sache an sich, sondern schließt immer ein ‚Interaktionsschema‘ ein, das die verschiedenen Tätigkeiten zusammenfasst, in die man die Arbeit zerlegt hat. Die indirekten Kosten, die zur Aufstellung und Durchführung dieses Planes notwendig sind, einschließlich der Kosten einer unangemessen umfangreichen Überwachung, können größer sein als der direkte Gewinn aus der Spezialisierung“ (Friedmann, 1959, S. 49)

Demnach gibt es offensichtlich einen bestimmten Punkt, ab dem das weitere Zerlegen der Produktion in immer kleinere Schritte auch seinen ökonomischen Nutzen verliert, da die Kosten der Verwaltung die Ersparnisse der Zerlegung aufbrauchen.

Die Zielsetzungen des Job-enlargement lauten demnach:

1. Die Monotonie der Arbeit zu verringern
2. Spezialisierung dort abzubauen, wo sie zu Doppelarbeit und erhöhten Kosten führt
3. die geistigen und persönlichen Fähigkeiten des Einzelnen besser zu nutzen

2.4 Teamwork vs. Einzelarbeit

Ein letzter, unmittelbarer Kritikpunkt am „scientific Management“ verbirgt sich hinter der Notwendigkeit in Taylors System, jedem Arbeiter alleine ein gewisses, messbares Arbeitspensum verrichten zu lassen. Friedmann hingegen beruft sich unter anderem auf eine Studie des ‚Centre d’Etudes pratiques des Techniques de Production‘, die besagt, dass die

eigenverantwortliche Durchführung vieler Produktionsschritte von einem Team die Motivation und Solidarität erhöht. (Friedmann, 1959, S 32-33)

An dieser Stelle ist eine Gemeinsamkeit Friedmanns Argumentation zu Emile Durkheim, der sich bereits 1893 in seiner Dissertation dem Thema der Arbeitsteilung widmete, zu erkennen, der Friedmann sich in einem Kapitel widmet. Durkheim begreift Arbeitsteilung als natürlichen Prozess, der sich jedoch durch fortlaufenden Kontakt und gegenseitige Einwirkung der Arbeiter untereinander auszeichnet und somit Solidarität schafft. Er erklärt das Teamwork in gewisser Weise zum Wesen der Arbeitsteilung. Genau dieser Kontakt ist aber im nach Taylor wissenschaftlich geführten Betrieb explizit unterbrochen.

Im Zuge der damaligen Entwicklungen sieht Friedmann jedoch, dass die Industrie wieder entdeckt „dass der Mensch von Natur aus dazu bestimmt ist, in Gesellschaft zu leben und zu handeln. Daraus ergibt sich, dass er in der Gruppe die größten Chancen hat, seine Fähigkeiten einzusetzen und seine besten Leistungen zu erzielen!“.(Friedmann, 1959, S.33)

2.5 Symptome der Entfremdung von der Arbeit

Zusammenfassend benennt Friedmann fünf Symptome der „Entfremdung von der Arbeit“:

1. Die ‚Entpersönlichung der Arbeit‘ durch die Standardisierung der Arbeit, den Mangel an Flexibilität bei der Durchführung der Arbeit, die fast beliebige Austauschbarkeit der Arbeitskräfte und den Mangel an Integration in den Betrieb.
2. Das ‚nicht zu ende bringen der Aufgaben‘, das einem Arbeiter jeglichen Stolz an einer geleisteten Aufgabe verwehrt und somit nicht befriedigend sein kann.
3. ‚Keine innere Anteilnahme‘ und ‚Desinteresse‘ aufgrund der Trennung von geistiger und ausführender Arbeit. Die wesentlichen Fähigkeiten psychologischer, menschlicher und sozialer Art finden keine Anwendung in der Arbeit, was ihn an der Entfaltung seiner Persönlichkeit hindert. Er wird zum Instrument, das keine Anerkennung für seine Tätigkeit ernten kann.
4. Die ‚Verlagerung des Akzents auf die äußerlichen Begleitumstände der Arbeit‘ wie Raumausstattung oder Kantine, da sie vom eigentlichen Problem der Arbeitsteilung ablenken.
5. Der ‚Mangel an Aus- und Weiterbildung‘ verschafft den Arbeitern keine Befriedigung durch das Beherrschen unterschiedlicher und schwierigerer Aufgaben, da die einzig

nachgefragten Kompetenzen Geschicklichkeit und Geschwindigkeit sind. (Friedmann, 1959, S. 159-160)

3. Bewertung

Georges Friedmann richtet in seinem Buch einen Grossteil seiner Kritik direkt gegen Taylor und sein System der ‚wissenschaftlichen Betriebsführung‘, er setzt dieses fast mit dem von ihm ausgemachten Übel der Arbeitsteilung gleich. Im weiteren Verlauf wird der Versuch unternommen, diese Kritik zu bewerten, zu untersuchen welche Argumente stichhaltig sind und welche widerlegbar sind.

Es muss jedoch beim Versuch bleiben, da sich vieles auf Interpretation und Spekulation bezieht, womit gleichzeitig ein erster zentraler Punkt angesprochen wird. Auch die Unternehmen, auf die sich Friedmanns Kritik bezieht, hatten nur die Möglichkeit Taylor zu interpretieren – ob es ihnen gelungen ist und ihre Verwaltung den wissenschaftlichen Methoden im Sinne Taylors entsprach, kann nicht nachvollzogen werden. Jedoch drängt sich bei einigen im Text zitierten Beispielen der Verdacht auf, dass er diese Unternehmen als nicht in seinem Sinne geführt bezeichnet hätte. So wird mehrmals davon berichtet, dass Arbeiter gezwungen wurden immer mehr und schneller zu Arbeiten, so zum Beispiel im Rüstungswerk B, das nach Taylors ‚scientific Management‘ organisiert sein sollte, wo in der Halle „schweigsame Männer mit angespannten Gesichtern, von der ständigen Angst besessen, dem vorgeschriebenen Tempo nicht folgen zu können“ beobachtet werden (Friedmann, S. 52).

Eine Verwaltung, die diesen Zustand herbeiführt, würde Taylor zweifellos nicht als wissenschaftlich in seinem Sinne gelten lassen, da er explizit darauf besteht, dass das vorgegebene Pensum wissenschaftlich so ermittelt wird, dass es von einem durchschnittlichen Arbeiter ohne schwere Anstrengung und Ermüdung erreicht werden kann. Dieses Pensum durfte auch nicht nach Belieben variiert werden sondern stellt eben einen wissenschaftlich ermittelten, fixen Wert dar. (Taylor, 1995, S. XXXV)

Die Kritik an der hierarchischen Struktur wissenschaftlich organisierter Verwaltungen führt zum Kern eines Problems mit einem Teil der an Taylor, auch über Friedmann hinaus, geäußerten Kritik: ein Teil der wissenschaftlichen Betriebsführung hat seine Zeit weit überlebt! Obwohl viele von Taylors Ideen auf lange Sicht bedeutsam waren und noch heute sind, richteten sich auch einige Maßnahmen, unmittelbar auf die Umstände, die er bei seinen

Tätigkeiten, vor allem bei der Midvale Steel Company, im ausgehenden 19. Jahrhundert vorfand. Zu nennen sei hier das damalige Verhältnis von Arbeiterschaft zu Arbeitgebern, bei dem die Zwischenschaltung von Funktionsmeistern wahrscheinlich durchaus ein erfolg versprechendes Mittel war um eine Verbindung zwischen den Fronten zu schaffen.

Ähnlich verhält es sich, mit dem von Friedmann geforderten Teamwork: Taylor sah in der Zuweisung separater Arbeitsplätze eine Möglichkeit das Phänomen des systematischen Bummelns auszukontern und so die Leistung jedes einzelnen zu erhöhen. Der Zwang sich an die unter der Arbeiterschaft vereinbarten, niedrigen Fertigungszahlen zu halten, war für den einzelnen Arbeiter ungleich geringer, wenn er ein eigenes Pensum an einem eigenen Arbeitsplatz zu verrichten hat. Gleichzeitig steigt seine Motivation, sein Pensum zu erreichen, wenn er einen direkten finanziellen Vorteil daraus zieht, während der einzelne bei Teamarbeit mit Stücklöhnen tendenziell immer unter dem Trittbrettfahrerproblem zu leiden hat.

Das Friedmann Taylors System mit der ausufernden Arbeitsteilung gleichsetzt, stellt bei genauer Betrachtung ein weiteres, elementares Missverständnis dar, da sie das „scientific Management“ als Hauptziel Friedmanns Kritik grundsätzlich zur Disposition stellt. Zweifellos schaffen die Zeitstudien mit ihrer Herausarbeitung der Elementarbewegungen eine ideale Basis zur Verteilung der kleinsten Arbeitsschritte auf unterschiedliche Arbeitsplätze, doch ist dies keinesfalls Taylors zentrales Anliegen. Natürlich widerspricht er diesem Trend nicht, doch muss man beim Lesen seines Werkes davon ausgehen, dass die Arbeitsteilung zum Zeitpunkt des Verfassens von Taylors Schriften schon weit fortgeschritten ist und es dessen Ziel war die gegebene Arbeit effizienter zu gestalten. Zu diesem Ergebnis kommt auch Walter Hebeisen wenn er schreibt:

„In Bezug auf die oft geäußerte Kritik an der Zerlegung der Arbeit in immer kürzere, monotone Arbeitsfolgen als Folge der Aufteilung eines längeren Arbeitsablaufs in sehr kurze Arbeitszyklen, muss sich der aufmerksame Leser der Schriften und der anderweitig dokumentierten Äußerungen Taylors fragen, wo und für welche Arbeiten denn Taylor eine solche Verkürzung der Arbeitszyklen als Mittel zur Produktivitätssteigerung überhaupt propagiert hat. Die Antwort kann mit genügender Sicherheit lauten: nirgends!“ (Hebeisen, 1999, S.131)

Es ist also vollkommen unangebracht Taylor als Urheber der Arbeitsteilung, wie sie im frühen bis mittleren zwanzigsten Jahrhundert Praxis war, zu betrachten!

Trotzdem kann die Berechtigung eines Grossteiles der Kritik nicht abgestritten werden. So ist es vollkommen richtig, dass Taylor den menschlichen Faktor vollkommen unterschätzt hat.

Dies trifft vor allem auf das Bedürfnis des Menschen nach Aus- und Weiterbildung, die in Taylors System keine ernsthafte Bedeutung hat, zu. Taylor benutzt zwar mehrmals den Begriff Bildung, doch dahinter scheint sich nur das zu verstecken, was gemeinhin als Unterweisung verstanden wird. Und auch im Konflikt um den Spezialisierungsbegriff, der anhand Taylors Vergleich des Arbeiters mit einem Chirurgen, veranschaulicht wird, kann nicht bestritten werden, dass der angelernte Spezialist nicht mit einem vorher allgemein ausgebildeten Spezialisten gleichzusetzen ist (wenngleich das nicht belegt, das letzterer effizienter arbeitet). Taylor übersieht vollkommen das menschliche Bedürfnis gefordert zu werden und reduziert sein Arbeitsleben auf eine rein mechanische Ebene, wodurch die soziale und psychische Seite des Menschen im Berufsleben fast zwangsläufig verkümmern muss.

Gleiches bewirkt die strikte Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit, die im Kern durchaus positiv zu bewerten ist, jedoch bei Taylor viel zu weit geht. Als rein mechanischer Arbeiter, der keinerlei Freiheiten und minimalen Einfluss auf den Ablauf seiner Tätigkeit hat, wird der Arbeiter wirklich zu einer Maschine degradiert.

Es ist daher auch fraglich ob sich ein Arbeiter, der ständig exakt vorherbestimmten Bewegungsmustern folgen muss, und dessen geistige Kapazitäten während der Arbeit überhaupt nicht gefordert werden, in der Lage ist eigene Initiativen und Gedanken zur Verbesserung der Arbeitsabläufe zu entwickeln, wie Taylor verlangt.

Ebenfalls muss kritisch hinterfragt werden, ob es überhaupt möglich sein kann, dass eine allgemeine Norm für jeden Arbeitsschritt aufgestellt werden kann und ob nicht unterschiedliche Arbeiter mit unterschiedlichen Methoden gleiche Ergebnisse erzielen können. Diese Fragestellungen konnten jedoch nicht im Rahmen dieser Arbeit behandelt werden.

Ebenso widmet er sich fälschlicherweise in keiner Weise der Integration der Arbeiter in den Betrieb, er schien nicht einmal von der Notwendigkeit überzeugt, den Arbeitern den Sinn ihrer Tätigkeit verständlich zu machen. Der Arbeiter fühlte sich so zwangsläufig ausgeschlossen und austauschbar und konnte sich zweifellos nicht mit der Unternehmung identifizieren, was für das von Taylor angepeilte herzliche Verhältnis von Arbeiterschaft und Arbeitgeber notwendig wäre.

Taylors Werk enthielt zweifellos viele positive Impulse für die Entwicklung der Industrie, insbesondere ihrer modernen Verwaltung und kann zweifellos nicht zum Sündenbock für eine

aus den Rudern gelaufene Arbeitsteilung gemacht werden. Auch ist im Taylorschen System überhaupt nicht davon die Rede, dass das von Friedmann als Mindestlösung vielfach geforderte Wechseln der Tätigkeiten, nicht angedacht war. Andernfalls wäre es kaum notwendig, dass jeder Arbeiter jeden Morgen einen Zettel mit den Arbeitsanweisungen, der ihm an dem Tag zugedachten Tätigkeit, bekommen sollte. Ein erheblicher Teil der Kritik Friedmanns richtet sich zu Unrecht gegen das „scientific Management“ und sollte sich eigentlich gegen die Industrie und ihre Auswüchse selbst richten.

Dennoch muss bemerkt werden, dass Taylor Ansprüchen an moderne Verwaltungswissenschaften selbstverständlich nicht mehr umfassend genügen kann, da er sich fast vollkommen auf technische Argumentation stützt und den menschlichen Bedürfnissen psychologischer und sozialer Art kaum Bedeutung schenkt.

Über die hier behandelte Kritik an Taylor und der Arbeitsteilung an sich hinaus, bietet Friedmann in seiner Arbeit sehr interessante Aspekte zur Entwicklung und Bedeutung der Freizeitgestaltung und Hobbys der Arbeiter im zwanzigsten Jahrhundert und stellt aufschlussreich einen Zusammenhang mit der Entwicklung der Arbeitswelt her. Außerdem widmet Friedmann sich unter Zuhilfenahme von Freuds Arbeitsbegriff ausführlich der Bedeutung der Arbeit für den Menschen und die Entfaltung seiner Persönlichkeit. Beides ist jedoch nicht unmittelbar für die Fragestellung dieser Arbeit relevant und soll deshalb abschließend nur kurz erwähnt werden.

5. Literaturverzeichnis

Hebeisen, Walter: F. W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus, vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich, Zürich 1999

Friedmann, Georges: Grenzen der Arbeitsteilung. Europäische Verlagsanstalt, Frankfurt a. M. 1959

Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Oldenburg-Verlag, München & Berlin 1913

Taylor, Frederick Winslow: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Beltz Psychologie Verlags Union, Weinheim 1995

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

