

# Aspekte der Arbeitsteilung

Von Konrad Thomas, Göttingen

## I.

Über Arbeitsteilung wissen wir bereits genug. Warum soll man zu einem Zeitpunkt, da die „Grenzen der Arbeitsteilung“ offensichtlich schon überschritten sind, diesen Prozeß erneut studieren? Analyse und Synthese sind gegenseitig bedingt: Man kann nichts zusammensetzen, was nicht getrennt war. Mit anderen Worten: Es scheint mir nützlich — gerade um Formen der Kooperation zu studieren —, sich klarzumachen, was denn da auseinandengelegt worden ist und wie es zerlegt wurde. Dabei werden zwei Thesen zu erläutern sein.

Die erste lautet: Es ist sinnvoll, von vier Aspekten der Arbeitsteilung zu sprechen, dem horizontalen, dem vertikalen, dem qualitativen und dem zeitlichen Aspekt. Vereinfacht können wir auch von der horizontalen, vertikalen usw. Arbeitsteilung sprechen. Unter „horizontal“ verstehe ich, wie es der Tradition entspricht, die Zerlegung von Arbeitsvorgängen in Teile relativ gleicher Qualität, „vertikal“ betrifft das, was man Hierarchie oder skalares System nennt, als eine Form der Arbeitsteilung begriffen; „qualitativ“ ist eine vorläufige Bezeichnung, um die Trennung von geistiger und körperlicher Tätigkeit, von Kopf und Hand zu charakterisieren, und „zeitlich“ bezieht sich auf spezielle Formen der Zeitschichtung, die in der Arbeitsteilung entstehen.

Die zweite These lautet: Immer wenn über Arbeitsteilung reflektiert wird, wird auch über die Menschlichkeit der so geteilten Arbeit reflektiert.

Es soll versucht werden, die Bedeutung beider Thesen erst historisch und dann systematisch zu erläutern — historisch, d. h. im Hinblick auf die Sicht dieser Fragen bei unseren wissenschaftlichen Vätern und Vorvätern. Mir erscheinen am wichtigsten Karl Marx, Emile Durkheim und Frederic W. Taylor. Georges Friedmann<sup>1</sup> und einige französische Soziologen bilden dabei den Übergang zur Gegenwart. Im systematischen Teil soll gezeigt werden, warum es sinnvoll

<sup>1</sup> Georges Friedmann: Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Frankfurt a. M. 1959.

ist, Arbeitsteilung so weit wie es scheint — und dennoch relativ eng zu fassen und nicht bei der Arbeitsteilung nur die horizontale Form — wie das häufig geschieht — zu berücksichtigen.

## II.

### 1. Arbeitsteilung bei Marx

Bei Karl Marx<sup>2</sup> finden wir, teils explizit, teils in nuce, die drei bekannten Aspekte der Arbeitsteilung. Die Ursache, warum sie nicht ganz gleichwertig dargestellt sind, ist einfach: Er schrieb ja „Das Kapital“ und nicht die „Arbeitsteilung“ — also mußte ihn einiges mehr interessieren, einiges weniger. Die wichtigste Trennlinie liegt zwischen der gesellschaftlichen und der manufaktuellen Arbeitsteilung, für Marx deshalb, weil diese Unterscheidung ein Werkzeug zur Kapitalismus-Analyse darstellt, für uns, weil der prinzipielle Unterschied zwischen beiden Formen nicht zu übersehen ist. „Gesellschaftlich“ heißt diejenige Arbeitsteilung, die sich — mit dem schönen Beiwort „naturwüchsig“ — im Hinblick auf den Markt beziehungsweise den Produktentausch ergibt. Um des Marktes willen spezialisiert man sich auf die Produktion bestimmter Güter. Unter die Kategorie „gesellschaftliche“ Arbeitsteilung fällt auch immer familiäre oder inner-stämmische Aufteilung von Aufgaben. „Manufaktuell“ ist dagegen diejenige Arbeitsteilung, die sich in der Manufaktur derart ergibt, wie sie schon Adam *Smith* darstellt, und die, nach dem speziellen Terminus von Marx, zum Teilarbeiter führt. Teilarbeiter ist derjenige, der, ermöglicht durch die große Zahl vereinigter Teilarbeiter, nur und auf Dauer einzelne Produktionsvorgänge übernimmt, die erst zusammen durch den Gesamtarbeiter das Produkt ergeben. Derartige Teilarbeit ergibt sich nach Marx auf zwei Wegen: einmal beim kombinierten Produkt<sup>3</sup> der berühmten Kutsche, durch Spezialisierung der verschiedenen Handwerker auf diejenigen Arbeiten ihres Fachs, die zum kombinierten Produkt gehören — bei Vernachlässigung aller übrigen Tätigkeiten. Zum anderen ergibt sich Teilarbeit, wenn sich beim einfachen Produkt (im Gegensatz zum kombinierten Produkt) Handwerker desselben Fachs — etwa Nadelmacher — auf jeweils einzelne Teilverrichtungen spezialisieren<sup>4</sup>.

Die manufaktuelle Arbeitsteilung zeigt noch zwei weitere Aspekte: Der eine fördert die hierarchische Untergliederung von Teilarbeiten<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> Karl Marx: Das Kapital. 1. Bd. Kap. 11—13. Berlin 1962.

<sup>3</sup> Marx: a.a.O. S. 356.

<sup>4</sup> Marx: a.a.O. S. 357.

<sup>5</sup> Marx: a.a.O. S. 370, S. 381.

„Die Manufaktur entwickelt also“, so führt Marx aus, „eine Hierarchie der Arbeitskräfte, der eine Stufenleiter der Arbeitslöhne entspricht.“ Auf diese Weise entsteht, wie er sagt, „ein Klasse sogenannter ungeschickter Arbeiter“, diejenigen Gruppen, die wir Hilfs- und angelernte Arbeiter nennen. Der zweite Aspekt, den Marx auch berücksichtigt (unser dritter), ist in der Teilung von geistiger und körperlicher Arbeit zu suchen. Marx zitiert den französischen Übersetzer von Adam Smith, Germain Garnier<sup>6</sup>: „Wie alle anderen Teilungen der Arbeit, wird die zwischen Handarbeit und Verstandesarbeit ausgesprochener und entschiedener im Maße wie die Gesellschaft reicher wird“ und wendet diesen Aspekt auf die Systemanalyse an.

„Die Kenntnisse, die Einsicht und der Wille, die der selbständige Bauer oder Handwerker, wenn auch auf kleinem Maßstab, entwickelt, wie der Wilde alle Kunst des Krieges als persönliche List ausübt, sind jetzt nur noch für das Ganze der Werkstatt erheischt: Die geistigen Potenzen der Produktion erweitern ihren Maßstab auf der einen Seite, weil sie auf vielen Seiten verschwinden. Was die Teilarbeiter verlieren, konzentriert sich ihnen gegenüber im Kapital. Es ist ein Produkt der manufakturmäßigen Teilung der Arbeit, ihnen die geistigen Potenzen des materiellen Produktionsprozesses als fremdes Eigentum und sie beherrschende Macht gegenüberzustellen. Dieser Scheidungsprozeß beginnt in der einfachen Kooperation, wo der Kapitalist den einzelnen Arbeitern gegenüber die Einheit und den Willen des gesellschaftlichen Arbeitskörpers vertritt. Er entwickelt sich in der Manufaktur, die den Arbeiter zum Teilarbeiter verstümmelt. Er vollendet sich in der großen Industrie, welche die Wissenschaft als selbständige Produktionspotenz von der Arbeit trennt und in den Dienst des Kapitals preßt<sup>7</sup>.“

Wir finden bei Marx also im Hinblick auf die Arbeitsteilung drei Aspekte, auf die es uns ankommt, entwickelt:

1. die Unterteilung handwerklicher Arbeit,
2. die hierarchische Gliederung der unterteilten Arbeit und
3. die Trennung von Verstandestätigkeit und körperlicher Tätigkeit.

Da nun ständig vom Ganzen und dessen Teilung die Rede ist, müssen wir fragen: Woran wird die Einheit, werden die Teile gemessen? Das ist angesichts des späten kulturkritischen Topos von der Zerstückelung der Arbeit, der ja schon im Hinblick auf Marx, vielmehr noch im Hinblick auf die Späteren als romantisch bezeichnet worden ist, dringend. Marx operiert, wenn auch nicht völlig geschlossen, wenn ich richtig sehe, auf zwei Ebenen. Einmal, vom Markt her,

<sup>6</sup> Marx: a.a.O. S. 384.

<sup>7</sup> Marx: a.a.O. S. 382.



liegt die Einheit der ausgeübten Tätigkeit in der Einheit des Produktes. Die naturwüchsige gesellschaftliche Arbeitsteilung in die verschiedenen, vorwiegend handwerklichen Berufe vollzog sich ja, wie vorhin angedeutet, im Hinblick auf den Markt. Dieses Produkt kann nur dann — und darin bezieht sich Marx auf *Plato* und andere klassische Autoren<sup>8</sup> — von Qualität sein, wenn bestimmte Menschen bestimmte Fähigkeiten für bestimmte Produkte entwickeln. Die Einheit auf dieser Ebene ist also zweiseitig, durch das Produkt und durch die Produzierungsfähigkeit bestimmt. Für die manufaktuelle Arbeitsteilung schwinden beide Bedingungen: Teilarbeit ist einerseits diejenige Arbeit, deren Ergebnis kein Produkt ist, also keinen eigenen Marktwert hat, andererseits ist die Qualität, die noch von *Smith* gerühmt wird, weniger wichtig als die Menge.

Die andere Ebene, die Einheit bzw. Teilung kritisch zu bestimmen, ist anthropologischer Natur. Von *Smith* und anderen übernimmt und verschärft Marx die Argumente, denen zufolge die Teilarbeit, die Zerstückelung der Arbeit, Zersetzung der Arbeit<sup>9</sup> gegen die Natur des Menschen ist. Die Manufaktur revolutioniert die einfache Kooperation „von Grund auf und ergreift die individuelle Arbeitskraft an ihrer Wurzel. Sie verkrüppelt den Arbeiter in eine Abnormität, indem sie sein Detailgeschick treibhausmäßig fördert durch Unterdrückung einer Welt von produktiven Trieben und Anlagen, wie man in den La-Plata-Staaten ein ganzes Tier abschlachtet, um sein Fell oder seinen Talg zu erbeuten“<sup>9a</sup>. Ich bin der Meinung, daß unzählige Zufriedenheitsstudien gegen diesen Satz noch nicht angekommen sind. Auf welcher Sachkenntnis diese These begründet ist, geht aus einer anderen Stelle<sup>10</sup> hervor: „Andererseits zerstört die Kontinuität gleichförmiger Arbeit die Spann- und Schwungkraft der Lebensgeister, die im Wechsel der Tätigkeit selbst ihre Erholung und ihren Reiz finden.“ Wie vieler Jahrzehnte arbeitsphysiologischer und arbeitspsychologischer Forschung hat es bedurft, um diesen Satz zu verifizieren!

Wir müßten an dieser Stelle etwas weiter fragen: Wie weit sind die Einheiten, die da unterteilt werden, nicht doch relative Größen? Oder, anders gesagt: Ob das Bild der naturwüchsigen gesellschaftlichen Arbeitsteilung als kritische Norm nicht allzu leicht mythologische Züge bekommt? Weiterhin, ob das Bild des vielseitigen Menschen nicht so radikal utopisch und damit schon nicht mehr dem besseren Verständnis nach utopisch ist, daß es als gesellschaftliches Kriterium untauglich ist? Im allgemeinen halte ich es für sinnvoll, Marx eher

<sup>8</sup> *Marx*: a.a.O. S. 287 f.

<sup>9</sup> *Marx*: a.a.O. S. 358.

<sup>9a</sup> *Marx*: a.a.O. S. 381.

<sup>10</sup> *Marx*: a.a.O. S. 361.

„relativ“ denn „ontologisch“ aufzufassen. Marx weiß, daß der Antagonismus von gesellschaftlicher und manufakturmäßiger Arbeitsteilung unter den Bedingungen des Kapitalismus — hier Konkurrenz aller gegen alle, dort totale Partikularität der Kleinsteinheiten der Arbeit — nicht mehr erlaubt, das eine gegen das andere auszuspielen. Aber er setzt Grenzen, die auf der einen Seite Ausbeutung und auf der anderen Seite Verelendung bedeuten. Das sind zwei Worte, die wir nicht mehr gern hören, die aber immer noch als kritische Grenze unserer Erwägung gelten müssen. Kein Mensch hält heute noch einen liberalen Kampf aller gegen alle auf dem Markt für sinnvoll und möglich, wenn auch anscheinend die richtigen Spielregeln noch nicht gefunden sind, und jedermann weiß, auch wenn er es nicht laut ausspricht, daß ihm relativ umfassende Arbeit sinnvoller scheint als relative Teilarbeit — was besonders für diejenigen zutrifft, die wissen, daß bei der Teilung ihnen die besten Stücke gewiß nicht zufallen.

## 2. Arbeitsteilung bei Durkheim

Während man bei dem Stichwort Arbeitsteilung mehr an Durkheim als an Marx denkt, stellt sich bei näherem Zusehen heraus, daß wir über die konkreten Phänomene der Arbeitsteilung, wie sie uns hier interessieren, bei Marx wesentlich mehr erfahren als bei Durkheim. Dessen 1893 erschienenes Werk „De la division du travail social“<sup>11</sup>, das den Untertitel „Studie über die Organisation der höheren Gesellschaften“ trägt, erscheint mir äußerst ergiebig als Soziologie der Moral und der Justiz, soweit sie — entsprechend dem Untertitel — die Organisationen der höheren im Vergleich mit den niederen — die entwickelten, fortgeschrittenen im Vergleich zu den primitiven früheren Gesellschaften bestimmt. Die Arbeitsteilung als Phänomen wird so selbstverständlich hingenommen, daß ihren gesellschaftlichen Voraussetzungen und Folgen mehr Interesse gewidmet ist als ihr selbst. Arbeit wird hier im allerweitesten Sinn als gesellschaftlich wichtige Tätigkeit und nicht in erster Linie, wie bei Marx, vom Produkt her verstanden. Der Akzent wird auf die Division bzw. die diversité gesetzt: Die zwei verschiedenen Arten der Solidarität werden durch Gleichheit (*similitude*) auf der einen und Arbeitsteilung auf der anderen Seite bestimmt. Gerade arbeitsteilige und organische Solidarität sind dasselbe. Das Problem der Arbeitsteilung scheint mir mehr von der Frage bestimmt zu sein: Wie ist eine liberale Gesellschaft möglich? als von der Frage: Welche speziellen gesellschaftlichen Zusammenhänge ergeben sich aus der Arbeitsteilung? Wir brauchen hier

<sup>11</sup> Zit. nach Emile Durkheim: *The Division of Labour*. Glencoe/Ill. 1960. 4. Aufl. (engl. Übersetzung der Ausgabe: Paris 1893)

nicht die bekannten Thesen von der gesellschaftlichen Dichte und dem Kollektivbewußtsein auszuführen. Es genügt, festzuhalten, daß Arbeitsteilung gesellschaftliche Arbeitsteilung im Sinne von *Marx* ist, nur wesentlich erweitert und nicht vom Produzieren abhängig. Sie hält sich also in den Grenzen der Berufsgliederung und deren Variabilität<sup>12</sup>.

Manufaktuelle Arbeitsteilung, durch den Teilarbeiter und die Teilarbeit gekennzeichnet, tritt bei Durkheim erst in das Gesichtsfeld, wenn es die anomischen Formen der Arbeitsteilung zu analysieren gilt. Hier finden wir Argumente, die seither in der wohlmeinenden gutbürgerlichen Gesellschaft gang und gäbe sind und sich trotz möglicher Nähe sehr von denen, die *Marx* bringt, unterscheiden. Nachdem er die Einheit der Wissenschaft dadurch meint retten zu können: „Es genügt, daß alle, die sie betreiben, fühlen, daß sie am selben Werk zusammen arbeiten“<sup>13</sup>, behauptet er, damit auch die schwersten Einwände gegen eine rigorose Arbeitsteilung behoben zu haben. Er schreibt: „Die Arbeitsteilung ist oft angeklagt worden, das Individuum zu verkürzen, indem sie es auf die Rolle der Maschine reduziert. Und wirklich, wenn es nicht weiß, in welcher Richtung die Arbeiten laufen, die man von ihm verlangt, sie nicht auf ein Ziel bezieht, kann es sich nur durch Routine anpassen. Alle Tage wiederholt es dieselben Bewegungen mit einer monotonen Regelmäßigkeit, ohne sich für sie zu interessieren oder sie zu verstehen. Das ist nicht mehr die lebende Zelle eines lebenden Organismus, die ständig vibriert im Kontakt mit den Nachbarzellen, die auf sie einwirkt und auf diese Weise das Einwirken erwidert, sich ausdehnt, sich zusammenzieht, nachgibt und sich verändert entsprechend den Bedürfnissen und Umständen, das ist nichts anderes mehr als ein passives Räderwerk, eine äußerliche Kraft, die in Gang gesetzt ist, die sich immer in dieselbe Richtung und auf die gleiche Art bewegt. Gewiß, wie immer man sich auch das moralische Ideal darstellt, man kann einer derartigen Entwertung der menschlichen Natur nicht indifferent gegenüberstehen.“ Das Individuum, sagt er weiter (und bezieht sich dabei auf *Comte*), steht hier vor dem Ruin. Nun aber fährt er fort; verwirft den von *Smith* und anderen empfohlenen Erziehungsausgleich, hält diese Form der Arbeitsteilung nur für eine Abnormität, eine Ausnahme, und empfiehlt eine Revision, bei der es möglich bleibt, daß die eine Funktion sich auf die andere bezieht, die eine Zelle an der anderen Zelle teilnimmt. Dann tritt ein: „Das Individuum weiß,

<sup>12</sup> *Georges Friedmann* hat vergeblich in seinem Aufsatz: „Emile Durkheim und die modernen Formen der Arbeitsteilung“ (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. H. 8. 1955/56. S. 12 ff.) versucht, eine Ehrenrettung von *Durkheim* vorzunehmen. Er hat ihn überfordert und dabei *Marx* u. a. vergessen.

<sup>13</sup> *Durkheim*: a.a.O. S. 371, 415.



daß es einer Sache dient.“ Die Arbeitsteilung wird hier zu einer Sache des Bewußtseins und des Gefühls — bis heute wird davon gesprochen, daß man sich verantwortlich fühlen muß, ohne zu fragen, ob man es ist —, in der Sprache des Idealismus und seiner Nachfolger: Das Sein wird durch das Bewußtsein ersetzt. Wie wir schon festgestellt haben, daß Durkheim an dem Phänomen Arbeit nur nebenbei interessiert ist, so haben wir hier eine Bestätigung: Das Verhältnis vom Menschen zur Arbeit, vom Menschen zum Produkt ist völlig uninteressant. Das Verhältnis der Menschen zueinander ist wichtig. Wenn wir auch fragen müssen, wieso das eine ohne das andere erklärt werden kann — ohne eine Antwort zu geben —, so sollten wir Durkheim nicht weiter überfordern<sup>14</sup>.

### 3. Arbeitsteilung bei Taylor

Die nächste historische Etappe ist durch Frederic W. Taylor<sup>15</sup> markiert, der, wie *Friedmann* mit Recht sagt, eine industrielle Revolution eigener Art einleitet, die Revolution, in deren Verlauf die Betriebs-Organisation die ihr bis heute eigene Form erfährt. Wir können uns hier kurz fassen. Die Arbeit im Detail wird zur absoluten Selbstverständlichkeit, ja zur obersten Notwendigkeit rationaler Produktionsverfahren. Und diese Teilarbeit wird thematisch verschärft durch das Programm, Denken und Ausführen voneinander zu trennen. Die *Marxsche* Voraussage wird umgesetzt, aber nicht einfach in der simplen Verlagerung des Denkens, Planens, Vorbereitens nach oben in der Hierarchie, sondern dadurch, daß die Hierarchie aufgefächert wird. Die Taylorsche Idee, die Vorgesetzten-Hierarchie völlig aufzufächern, scheitert an den Herrschaftsverhältnissen — sie war auch mehr eine Gedankenkonstruktion, in der ein Prinzip durchgespielt wurde, von der wir nicht wissen, ob sie je entfernt so wirksam hätte werden können wie die andere Seite des Taylorschen Programms. Vielmehr wurden in die Hierarchie Seitenzweige eingebaut, die der Arbeitsplanung und Arbeitsvorbereitung, die seitdem auf der einen Seite zwar die Herrschaft im ganzen perfektionieren, auf der anderen Seite die hierarchische Gliederung der Herrschaft beeinträchtigen (was dann notwendig zur sogenannten Meisterkrise führt).

<sup>14</sup> *Durkheim* fragt nach Solidarität. Wenn er sie auch im Fahrwasser bürgerlich liberalen Denkens nicht grundsätzlich, sondern nur in den Fällen der Anomalität gefährdet sieht, so könnten wir doch von *Durkheim* zurückfragen an *Marx*: Wie steht es mit der Solidarität? Offensichtlich ist die Solidarität von *Marx* und seinen direkten Nachfolgern etwas zu leicht genommen. Gemeinsame Abhängigkeit von Kapitalisten erzeugt noch keine Solidarität. Dies möge als Hinweis verstanden werden.

<sup>15</sup> Frederic W. Taylor: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung. München-Berlin 1917.

Wenn Taylor auch kein Theoretiker war, schon gar kein Soziologe, so bleibt ihm doch das besondere Verdienst, den Cartesianismus, die Trennung von *res cogitans* und *res extensa* bis zum bitteren Ende sozialisiert zu haben.

#### 4. Friedmann und andere

Schon dreißig Jahre später — ich übergehe einige interessante Zwischenstadien — stellt sich die Arbeitsteilung den soziologischen Erwägungen anders dar. Jetzt geht es nicht mehr um Notwendigkeiten (im *Marx*schen Sinne) oder um Möglichkeiten im Sinne von *Durkheim* und den Liberalen, sondern zunächst um Fakten. Georges Friedmann hat sich auf eine einmalige Weise dieser Fakten angenommen<sup>16</sup>. Daß bei ihm eine System-Analyse, gleich ob im *Marx*schen oder *Durkheim*schen Sinne, fehlt, hat seine Wirkung ebenso beeinträchtigt wie die psychosozilogische Haltung, mit der er strenge Soziologie durchkreuzt. Als erstes konstatiert Friedmann Zerteilung der Arbeit bis in kleinste Einheiten, wo auch immer er hinkommt<sup>17</sup>. Das Maß der Teilung oder Zerstückelung wird bei Friedmann nur vordergründig an der Typologie des Handwerks gemessen, im Grunde gelten anthropologische Kategorien in psychosozilogischer Form. Daß Spezialisierung im konkreten Sinn inhuman ist — darin folgt er der von uns aufgezeigten Tradition. Aber dabei bleibt er nicht stehen, sondern er nennt auch Folgen, die ganz anders als bei *Durkheim* gesehen werden. In dieser Hinsicht kombiniert er *Marx* und *Durkheim*: Die Folgen sind nicht nur Unlust und Langeweile, sondern gesundheitsschädigend und neurotisierend. Die Folgen sind ferner: Entwertung der Arbeit im Sinne des Verlustes von handwerklichen und denkerischen Fähigkeiten. Diese obstinaten Töne all seiner Veröffentlichungen haben ihm eine gewisse Abseitsstellung vom Hauptstrom der Soziologie gebracht, in welcher man meinte, es sich nicht mehr leisten zu können, kulturkritisch zu sein. (Bis man dann an einer Stelle, wo es kaum zu vermuten war, die Entfremdung als soziologische Kategorie und nicht als philosophische — nämlich bei *Blauner* u. a. — wieder entdeckte<sup>18</sup>.) Friedmann steht freilich an einer Wende. „Die Grenzen der Arbeitsteilung“ scheinen an einigen Stellen der industriellen Revolution erreicht. Und so sehr er *Taylor* und die Arbeitzersplitterer gebrandmarkt hat, so sehr stürzt er sich auf alle möglichen Arbeitsformen, in denen die Teilung wieder aufgehoben

<sup>16</sup> Georges Friedmann: *Der Mensch in der mechanisierten Produktion*. Köln 1952; ders.: *Die Zukunft der Arbeit*. Köln 1953.

<sup>17</sup> Derartige vielfältige Beobachtungen weisen schon darauf hin, daß das Stufenschema: erst Manufaktur — dann große Industrie (von *Marx*) zwar als Modell sehr nützlich, aber nicht auf den wirklichen Geschichtsablauf übertragen werden darf.

<sup>18</sup> Robert Blauner: *Alienation and Freedom*. Chicago 1964.



wird. Denn hier findet die Humanisierung der Arbeit erneut Platz<sup>19</sup>. Wenn Friedmann große Abschnitte neuen Formen der Ausbildung und Bildung widmet, so knüpft er, wohlgemerkt, nicht bei Adam Smith und seinem humanitären Bildungsausgleich an, den Marx und Durkheim, jeder von seiner Sicht aus, kritisieren, sondern an den Notwendigkeiten (die zugleich willkommene Möglichkeiten sind) zur polytechnischen Erziehung im Sinne Marx', Notwendigkeiten, die sich aus der industriellen Produktion ergeben. Im Hinblick auf unsere Argumentation ist festzustellen, daß Friedmann als direkter Gegner Taylors wie dieser zwei von vier Aspekten der Arbeitsteilung berücksichtigt, nämlich den horizontalen und den qualitativen, der die Trennung von Denken und Arbeiten betrifft. So wenig er im Vergleich mit Marx die Notwendigkeit zur Arbeitsteilung — wie auch zu deren partiellen Aufhebung umfassend genug analysiert, so wenig bedenkt er den dritten Aspekt, nämlich den vertikalen oder hierarchischen. Sein Verdienst bleibt, mit einer Fülle von Details auf der Tatsache Arbeitsteilung und ihren psychosozialen Konsequenzen insistiert zu haben.

### III.

#### *Die Systematik der Arbeitsteilung*

Der Überblick über einige wesentliche Etappen der Entfaltung und Wandlung des Arbeitsteilungsbegriffes hat ergeben, daß zwar der horizontale Aspekt der Arbeitsteilung im Vordergrund steht, daß aber — vor allem bei Marx — sowohl der hierarchische als auch der qualitative untrennbar mit dem horizontalen verbunden sind; der zeitliche wird kaum erwähnt. Wir haben ferner zur zweiten These feststellen können, daß die Frage nach der Menschlichkeit der geteilten Arbeit an allen wesentlichen Stellen auftritt — außer bei Taylor, der in dieser Hinsicht nichts als ein Techniker ist.

---

<sup>19</sup> Bleiben die verschiedenen Orts geübten Typen des Arbeitsplatzwechsels noch im Rahmen der Arbeitsunterteilung, so heben sie doch die Identität von Arbeiter und Arbeitsplatz auf und geben die Möglichkeit, der Einengung von Erfahrungsfeld und Aktionsfeld entgegenzuarbeiten. Den nächsten Schritt zur Humanisierung stellt nach Friedmann das „job enlargement“ dar: Man hat entdeckt, daß die Zersplitterung gar nicht so rentabel ist bzw. daß häufige Fluktuation aus Desinteresse auch etwas kostet, und hat verschiedene Teilarbeiten wieder zusammengefügt. Das führende Beispiel gibt hier die IBM. Wichtig ist hierbei besonders, daß Tätigkeiten, die dem Herkommen nach verschiedenen Qualifikationsstufen zugehören, miteinander vereinigt werden, wie zum Beispiel Detailfertigung und Kontrolle. Am Ende der Kette, die Arbeitsteilung aufzuheben, stehen die von Peter Drucker in die Diskussion geworfenen Fälle, in denen arbeitsgeteilte Zweige der Planung und Produktion — im Notfall bisher — wieder ineinander verschränkt werden.

Eine Systematik der Arbeitsteilung hat zu zeigen, warum es sich bei den verschiedenen Formen der Arbeitsteilung gerade um Aspekte derselben Arbeitsteilung handelt. Ich gehe dabei von einem engeren Arbeitsbegriff aus, als ihn etwa *Durkheim* verwendet, für den implicit alle gesellschaftliche Tätigkeit als Arbeit gefaßt ist. Ohne an dieser Stelle den Arbeitsbegriff selbst ausführlich darzulegen, beschränke ich mich aus methodischen Gründen auf den traditionellen Horizont dessen, was man unter Arbeit versteht: verändernder und produzierender Umgang mit Materie im weitesten Sinne, der auf der einen Seite immer an menschlichen Lebensunterhalt gebunden, auf der anderen Seite immer mit relativer Mühe verbunden ist; Arbeit, die außerdem geregelte Formen der Kooperation im weiteren Sinne verlangt.

Als *erstes Prinzip* hat zu gelten, daß dieselbe Arbeit an demselben Gegenstand raumzeitlich singulär ist. Dasselbe Stück Acker mit demselben Gerät kann nur jeweils ein Mensch bearbeiten, ebenso dasselbe Werkstück mit derselben Drehbank. Dies gilt im Gegensatz zu allen Tätigkeiten im ideellen Bereich: Über dasselbe Thema können 100 Schüler einen Aufsatz und 100 Gelehrte je ein Buch schreiben — zur gleichen Zeit und nicht unbedingt an den Raum gebunden. Arbeitsaufgaben, die in irgendeiner Weise die jeweiligen Grenzen des Individuums überschreiten, müssen im weitesten Sinne kooperativ erledigt werden. Von welchem Grenzwert an wir dabei von kooperierenden, relativ ungeteilten — sagen wir handwerklichen — Arbeiten sprechen bzw. von unterteilter oder zerlegter Arbeit, kann zunächst offen bleiben. Die horizontale Arbeitsteilung bedeutet dann: Verschiedene Arbeiten oder Arbeitsaufgaben werden an demselben Objekt vollzogen. Dabei herrscht die räumliche Komponente vor: Das Objekt, das Werkstück, wandert von Arbeiter zu Arbeiter, deren Tätigkeit prinzipiell als gleichwertig anzusehen ist. Prinzipiell ist in dem Sinne gemeint, daß bis zur Erstellung des Produkts alle geteilten Arbeitsaufgaben notwendig sind, ob sie nun von einem hochqualifizierten oder von einem Hilfsarbeiter durchgeführt werden. Diese prinzipielle Gleichheit der Arbeitsaufgaben ist zeitweilig mit erheblichen politischen Hoffnungen verbunden worden<sup>20</sup>. Nun führt jede strengere und prinzipiellere Arbeitsteilung zur Organisation, und diese Organisation ist ohne Unter- und Überordnung nicht denkbar<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Vom anarcho-syndikalistischen Flügel der Arbeiterbewegung her wurden verschiedenste Versuche zu demokratischen im Sinne von gleichheitlichen Produktionsstätten unternommen. Die verschiedensten Communautés de Travail belegen dies. Sie belegen aber gleichzeitig, daß das hierarchisch differenzierende Prinzip nicht außer acht gelassen werden kann, während ein handwerkliches Berufskollektiv nicht nur denkbar, sondern auch praktikierbar ist.

<sup>21</sup> Wie weit derartige Unter- und Überordnung relativ funktional oder persönlich-autoritativ sein kann oder muß, lasse ich hier offen.

Eine gleichheitliche Kooperation unterteilter Arbeit in großer Organisation ist nicht nur praktisch schwer durchführbar, sondern widerspricht auch dem *zweiten Prinzip*, das nicht an die industrielle Arbeitsteilung gebunden ist. Dieses Prinzip ist die Tendenz, Arbeitsteilung immer als Über- und Unterordnung einzurichten. Es gilt nicht nur für den Bereich unserer Kultur, sondern mit Ausnahmen für die ganze Menschheit. Wir können nur annehmen, daß gleichheitliche Kooperation quer durch die Menschheit ein kaum zu leistendes Prinzip ist. Unter- und Überordnung von Menschen haben sich selbst dort ergeben, wo man es anders wollte. Die Kriterien der Unter- und Überordnung können sich dabei wandeln. Wer ist der Obere: der körperlich Stärkere, oder der Klügere, oder der Besizende<sup>22</sup>? Während nun für die horizontale Arbeitsteilung als oberster Grund die Zweckmäßigkeit zu gelten hat: Dem Zweck der maximalen Produktion entsprechend, hieße es schon ideologisch zu operieren, wenn man denselben obersten Grund für die vertikale Arbeitsteilung annimmt. Erst sekundär zweckmäßig geworden ist die Tatsache, daß höhergestellte Personen ihre Briefe diktieren, anstatt sie selbst zu schreiben. Primär, d. h. als oberster Grund für die horizontale Arbeitsteilung, hat die Wertordnung einer jeweiligen Gesellschaft zu gelten. Schon lange vor den Griechen — aber bei ihnen ist es literarisch hinreichend fixiert — galt immer eine relative Identität bzw. Konvergenz von Wertordnung und Menschenordnung. Wenn Geist höher ist als Materie, dann ist auch der geistige Mensch höher als der materielle Mensch. Wenn Macht höher steht als Ohnmacht, dann muß der Ohnmächtige es sich gefallen lassen, eingeordnet zu werden. Derartige Wertordnungen gelten zwar niemals ohne die jeweiligen gesellschaftlichen Verhältnisse; aber ich halte es für absurd, sie aus denselben abzuleiten. Dann bliebe nämlich der Mensch als Tier mit Ausfallerscheinungen übrig.

Die Wertordnung, restlos in das Gewand der Zweckmäßigkeit gekleidet, wird zum ökonomischen Prinzip auf höherer Stufe — und läßt dann auch die Hierarchie nicht ungeschoren: Das *dritte Prinzip* ist die qualitative Arbeitsteilung, d. h. die strikte Trennung von Denken und Ausführen, die sich, von Ausnahmen besonders in extremen Formen der Sklaverei abgesehen, ebensowenig vor der Industrialisierung hat durchführen können wie Arbeitsteilung über die Berufsgrenzen hinweg bei den sogenannten naturwüchsigen Gesellschaften. (Im Taylorismus laufen verschiedene Fäden der organisatorischen, der

<sup>22</sup> Dabei wäre es noch reizvoll, den Verbindungen zwischen dieser oberen Kategorie nachzugehen. Wenn Mayo z. B. meinte, die Industriellen seien mit Recht die in der Nation Führenden, weil sie die Klügeren sind, so braucht es für uns keinen besonderen Ideologieverdacht, um festzustellen, warum Mayo so dachte.



ökonomischen und der wertbedingten Notwendigkeit zusammen: Einer organisiert die Einheit vieler, einer ist hochbezahlt, viele sind gering bezahlt, einer versteht mehr von der Sache als viele.) Nachdem alle körperlichen Tätigkeiten spezialisiert sind, wird nun auch der Verstand spezialisiert — und an dieser Stelle kommen wir offensichtlich an eine anthropologische Grenze. Der Mensch als Rädchen in der Maschine — (relativ unmaschinell ist der induzierte Leistungsanreizmechanismus) — widerspricht endgültig den simpelsten Erkenntnissen etwa der Arbeitspsychologie und der Arbeitspädagogik, und unter den Voraussetzungen des Systemdenkens der Kybernetik muß man einsehen, daß die kybernetische Organisation eines Betriebes, die auf gebrochenen Regelkreisen seiner einzelnen Elemente aufbaut, nicht adäquat funktionieren kann<sup>23</sup>.

Bleibt schließlich die zeitliche Form der Arbeitsteilung. Wir sind gewohnt, die zeitliche Komponente nur als *vierte* Dimension des Raumes zu betrachten. Lenkt schon *Marx* unser Augenmerk auf die Zeitstruktur des Arbeitstages — die berühmten Poren des Arbeitstages —, womit er Zeitwerte in räumliche Vorstellung überträgt, so wird auch bei dem Schema, das *Naville* und *Touraine* entworfen haben<sup>24</sup>, die Arbeitsregulierung von der räumlichen Zuordnung begriffen. Das Band kann erst dann laufen, wenn alle Arbeitsteile relativ gleiche Zeit beanspruchen. Die Sache sieht in dem Moment anders aus, in dem wir nicht das Werkstück wandern lassen, sondern die Menschen sich am gleichen Werkstück oder der gleichen Anlage bei gleichem Platz ablösen. Unser erstes Prinzip der Singularität der Arbeitsaufgabe wird in diesem Fall in der anderen Richtung angewandt. In der Schichtarbeit tritt der zeitliche Aspekt der Arbeitsteilung am deutlichsten zutage — und da Schichtarbeit bisher wenig untersucht wurde, stehen andere dazugehörige Probleme noch weit-hin offen. Der völlige Mangel an Analysen der Zeitstruktur in der Soziologie wird hier unübersehbar — das ist auch der Grund, weshalb wir keinen klassischen Autor hierfür zitieren konnten. Darauf hingewiesen zu haben, daß Schichtarbeit eigenständige soziale Zusammenhänge hervorbringt, ist das besondere Verdienst Eugen *Rosenstock-Huessys*<sup>25</sup>.

Ich fasse diesen Abschnitt zusammen: Die genannten vier Formen der Arbeitsteilung sind nicht als gesonderte zu behandeln. Sie er-

<sup>23</sup> *Marx* hat schon festgestellt, daß die Trennung von Denken und Ausführen für bestimmte Stadien der Industrialisierung unumgänglich ist. Das berechtigt uns, die Trennung von Denken und Ausführen nicht als zusätzliche, sondern als inhärente Form der Arbeitsteilung zu betrachten.

<sup>24</sup> Pierre *Naville*: *Division du travail et répartition des tâches*. In: *Friedmann, Naville* (Hrsg.): *Traité de sociologie du travail*. Paris 1961.

<sup>25</sup> Eugen *Rosenstock-Huessy*: *Der unbezahlbare Mensch*. Bern 1955. S. 56 ff.

scheinen als vier Aspekte eines Prozesses der Differenzierung, in denen sich die Tendenzen, die wir als Industrialisierung bezeichnen, ausdrücken.

Zur zweiten These bleibt noch zu sagen: Daß bei allen Autoren außer bei *Taylor* die Menschlichkeit der Arbeit im Spiel ist, wenn es um Arbeitsteilung geht, ist nicht zu übersehen. Die Frage ist nur, ob diese Note unter den heutigen Vorstellungen von Soziologie beibehalten werden kann. Nachdem die Anti-Kulturkritiker alles getan haben, jede Romantik aus der Bewertung der Arbeitsteilung und Arbeitszergliederung auszumerzen und sei es in der *Tourainischen* Form<sup>26</sup>, die Arbeitsgliederung als vorübergehende Phase der Industrialisierung zu werten, und nachdem nur noch im Flüsterton von Entfremdung gesprochen werden durfte, bleiben meines Erachtens immer noch genügend Gründe, anzunehmen, daß die Frage nach der Menschlichkeit der Arbeit mit der Frage der Arbeitsteilung verbunden bleibt. Wenn wir auf rein wissenschaftliche Ergebnisse von Nachbardisziplinen auf dem Feld der Arbeit — Medizin und Psychologie — zurückgreifen, dann ist unbestreitbar, daß viele Arbeitsformen im Hinblick auf das System des menschlichen Organismus dysfunktional bzw. pathologisch sind, d. h. die Reproduktion der Kräfte bei allem möglichen Wandel verhindern. Eine solche Verallgemeinerung von Detailergebnissen könnte allerdings der Vorstellung Vorschub leisten, als sei ein unverbrauchter Mensch denkbar. Wir stoßen an die utopische Grenze der unverkürzten Reproduktion des menschlichen Organismus. Nun sind die medizinischen Ergebnisse noch keine soziologischen, und beim Rückblick auf unsere klassischen Autoren finden wir eine Reihe von Argumenten, die teils medizinischer, teils allgemein anthropologischer Natur sind. Ich halte es für angebracht, derartige Argumente, wenn man sie auf ihre gesellschaftliche Relevanz geprüft hat, in die soziologische Argumentation zu übernehmen: Wenn ein Mediziner Nachtarbeit als pathologisch bezeichnet, dann brauchen wir nicht zu erschrecken; er bezeichnet noch vieles mehr als pathologisch. Unsere Sache ist es, dieses Kriterium gesellschaftlich abzuwägen.

Abgesehen von Kriterien anderer Wissenschaften verweisen uns die genannten Autoren darauf, daß Menschlichkeit auch Gesellschaftsfähigkeit bedeutet; das heißt: Arbeit von Arbeitskräften, die den gesellschaftlichen Austausch und die Reproduktion gesellschaftlicher Kräfte verhindert, hebt Gesellschaft auf. Und gerade derartige Prozesse zu studieren kann als ein wichtiges Thema soziologischer Forschung bezeichnet werden, auch dann, wenn nicht mehr die Arbeitsteilung, sondern die Kooperation im Vordergrund des Interesses steht.

<sup>26</sup> A. Touraine: *L'Evolution du travail ouvrier aux usines Renault*. Paris 1955.

## Summary

### The Aspects of the Division of Labour

The author discusses two theses: 1. Division of labour is a fourfold problem, comprising the aspects of horizontal (division and subdivision of labour on equal technical and professional level); vertical (the scalar division in work organisations); qualitative (concerning the specific difference of thinking and doing) and temporal (as in shift systems) division of labour. 2. Whenever division of labour is being discussed, the human character of work is involved (alienation). — The article demonstrates both theses in a historical survey (Marx, Durkheim, Taylor a. o.) and in a systematical synthesis including some problems of ergonomics.