

hin möglich, einen Zusammenhang zwischen der für die entwickelte mechanisierte Industrie allgemein kennzeichnenden Tendenz der Rationalisierung durch Organisation und technische Vervollkommnung und den durch die Schlagworte der „Automation“ und der „Atomkraft“ angedeuteten Tendenzen herzustellen. Daher darf die hier angebotene Darstellung zur Grundlage einer Abgrenzung des folgenden Versuches genommen werden, das industrie- und betriebssoziologische Wissen zu systematisieren. Dieser Versuch, wie übrigens die Mehrzahl industriesoziologischer Untersuchungen der Gegenwart, ist in erster Linie auf den modernen Industriebetrieb der Entwicklungsphase bezogen, die in England, Deutschland, den Vereinigten Staaten und Frankreich vor 1900 begann und bis heute andauert.

#### IV. Das Sozialsystem des Industriebetriebes

##### 1. Der Industriebetrieb

##### als Gegenstand soziologischer Analyse

Mehrere wissenschaftliche Disziplinen haben ein legitimes Interesse an industriellen Betrieben und Unternehmungen: Binnenorganisation und Regeln der Einzelwirtschaft (Betriebswirtschaftslehre), rechtlicher Status des Betriebes umfassenden Unternehmens und der Betriebsangehörigen (Rechtswissenschaft), gesamtwirtschaftliche Verflechtungen des einzelnen Betriebes und Unternehmens (Volkswirtschaftslehre) und soziale Strukturen des Betriebes selbst und seiner Umsphäre (Soziologie) sind — von den technischen und manchen anderen Disziplinen abgesehen — komplementäre Aspekte der betrieblichen Wirklichkeit. Keiner dieser Aspekte sollte unter Ausschluß der anderen betont werden. Der Industriebetrieb ist eine soziale Organisationsform (nach manchen Definitionen: eine „Institution“), in dem wirtschaftliche, technische, rechtliche und soziale Elemente zu einer Einheit verschmelzen, die keine Teilanalyse aus den Augen verlieren darf.

Der oft unternommene Versuch einer soziologischen, ökonomischen

mischen oder juristischen „Definition“ des Industriebetriebes oder des Betriebes allgemein ist daher wertlos, wenn sein Ergebnis Einzelaspekte des Industriebetriebes unter Vernachlässigung seiner Gesamtfunktion überbetont. Der Ausgang vom „Betrieb im Sinne der Betriebswirtschaftslehre“ oder „der Jurisprudenz“ oder „der Soziologie“ führt zur Zerreißung des empirisch-faktischen und wissenschaftlich zumindest anzustrebenden Gesamtbildes des Industriebetriebes. So ist die Formulierung von *G. Briefs*, der Betrieb sei „derartige Kooperation von Menschen, daß spezifische soziale Beziehungen ... aus ihr entstehen“<sup>1)</sup>, ökonomisch zweifellos ebenso ungenügend wie die Definition von *K. Hax*, Betriebe seien „wirtschaftliche Einheiten, welche der Produktion dienen“<sup>2)</sup>, soziologisch ungenügend ist. Dagegen gilt es vor allem herauszustellen, daß der Industriebetrieb als ganzer ein soziales Phänomen ist, dessen Untersuchung zwar verschiedenen speziellen Sozialwissenschaften obliegt, der aber nicht etwa eine „sozialökonomische“, „sozialrechtliche“ und „soziologische Eigengestalt“ (*F. H. Mueller*<sup>3)</sup>) aufweist. Wie die meisten sozialen Institutionen hat der Industriebetrieb sowohl soziologische als auch nicht-soziologische Aspekte, ohne darum den Gestaltcharakter als Institution zu verlieren.

Das bedeutet allerdings auch, daß bei der Rede von „Betriebszwecken“ Vorsicht am Platze ist. Sicher liegt es nahe, die „Leistungserstellung“ zum Zweck industrieller Betriebe zu erklären oder zumindest davon auszugehen, daß Betriebe immer um wirtschaftlicher Zwecke willen bestehen. Doch hat *H. P. Bahrdt* (in Vorträgen) mit Recht darauf hingewiesen, daß man Betrieben prinzipiell beliebig viele Zwecke zuschreiben kann: soziale und rechtliche, wirtschaftliche und technische, öffentliche und private, politische und militärische usw. Vielleicht ist die Suche nach „Betriebszwecken“ überhaupt nicht sehr ergiebig. Statt dessen mag es sich empfehlen, davon auszugehen, daß Industriebetriebe in der Regel in wirtschaftlichen Zusammenhängen verstanden sein wollen, daß sich aber in ihrer Wirklichkeit mehrere Aspekte mischen, und daß jeder dieser Aspekte zum Ausgangspunkt der Forschung gemacht werden kann.

1) Artikel Betriebssoziologie; in: A. Vierkandt (Hg.): Handwörterbuch der Soziologie (Stuttgart 1931); S. 34. Hervorhebungen von mir. — Dagegen formuliert Briefs ähnlich meiner Definition a.a.O., S. 32.

2) Artikel Industriebetrieb; in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 7. Lieferung (Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1954); S. 243.

3) Die soziale Theorie des Betriebes (Berlin 1952).

Wählt man den soziologischen Aspekt zum Ausgangspunkt der Analyse, dann gehen die wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen Aspekte als „Daten“ in die Analyse ein: der Soziologe wird im Hinblick auf die ökonomischen Verflechtungen, die technische Apparatur und den rechtlichen Status eines gegebenen Betriebes allenfalls nach deren Auswirkungen auf die Sozialstruktur fragen, die Daten selbst aber nicht zum Gegenstand seiner Analyse machen. So sind die Tatsachen der starken vertikalen Konzentration in einem Unternehmen, der weitgehenden Automatisierung der Produktion und des Charakters der Aktiengesellschaft für den Soziologen gewiß nicht ohne Interesse; doch beschäftigt er sich mit all diesen Tatsachen nur, insoweit diese Auswirkungen auf die Sozialstruktur des Betriebes und der Industrie haben. Sein Thema liegt in den Gesetzmäßigkeiten des sozialen Handelns im Betrieb: in den sozialen Grundlagen der Kooperationsbereitschaft, im Funktionieren der innerbetrieblichen Kommunikation, in der Bildung von Gruppen, den Ursachen von Konflikten, dem Verhältnis zu Arbeit und Betrieb und ähnlichen Problemen. Was Soziologen hierzu zu sagen haben, geht wiederum als „Datum“, als selbst nicht weiter untersuchtes Resultat in die Analysen anderer Disziplinen ein oder sollte dies zumindest tun.

Ein weiteres Merkmal soziologischer Beschäftigung mit dem Industriebetrieb bedarf der Betonung. Die „sozialen Strukturen“ sind stets in erster Linie Strukturen sozialer Positionen und Rollen, d. h. verfestigte Formen von Beziehungen, die den Einzelnen mit der verbindlichen Kraft sanktionierter Erwartungen gegenüberstehen. Auch der einzelne Mensch geht also gewissermaßen als „Datum“, d. h. als in seiner Individualität zunächst nicht weiter untersuchtes Sozialwesen, in die betriebssoziologische Analyse ein. Hier liegt die Grenze zwischen dem Industriebetrieb als Gegenstand soziologischer und psychologischer Analyse.

Vom Industriebetrieb ist bisher in sehr allgemeiner Weise gesprochen worden. Doch ist zumindest ein Hinweis nötig auf

die empirische Vielfalt von Betriebstypen und damit auch sozialen Betriebsstrukturen. Wenn der Betriebswirtschaftler<sup>4)</sup> Industriebetriebe nach Produktionsstufen (Grundindustrie, weiterverarbeitende Industrie), nach dem Verwendungszweck der Erzeugnisse (Produktionsmittel-, Konsumgüterindustrie), nach dem Produktionsprogramm (Einprodukt-, Mehrproduktbetriebe) nach der Produktionsmenge (Massen-, Sorten-, Serien-, Einzelfertigung) und nach der Absatzstruktur (Auftrags-, Marktproduktion) unterscheidet, so bedingen alle diese Betriebstypen auch unterschiedliche soziale Strukturtypen. Soziologisch besonders einschneidende Unterschiede ergeben sich (1) aus der Betriebsgröße (Mammutbetriebe, Großbetriebe, mittlere und kleine Betriebe), (2) aus der Rechtsform des den Betrieb einschließenden Unternehmens (Aktiengesellschaft, Privatunternehmen, Genossenschaft usw.) und (3) aus den technologischen und materiellen Bedingungen des Betriebes (Bergbau chemische Industrie, Automobilindustrie, optische Industrie usw.). Diese Unterschiede, vor allem die letzteren, bedingen zum Teil grundlegend verschiedene Sozialorganisationen unter allen vier zu besprechenden Aspekten, so daß die verallgemeinernde Darstellung der folgenden Abschnitte notwendig weithin formal bleibt und im Einzelfall der Ergänzung, ja Modifizierung bedarf.

Wenn der Soziologe den Betrieb zum Gegenstand seiner Analyse macht, so muß er diesen stets unter zwei komplementären Aspekten betrachten: als reibungslos funktionierendes Sozialsystem und als konfliktträchtigen Herrschafts- oder Zwangsverband. Unter dem ersteren Aspekt werden alle Elemente der Betriebsstruktur in ihren Auswirkungen auf die Integration des Ganzen, auf das gleichgewichtige Funktionieren des Betriebes geprüft; dies ist, wenn man so will, der Aspekt, der die Betriebsführung vor allem interessiert. Nicht zufällig ist daher in diesem Bereich die Nähe zu betriebswirtschaftlicher Analyse verhältnismäßig groß: formelle Organisation, Statussystem und informelle Gruppen sind sämtlich Phänomene, die auch den Ökonomen beschäftigen. Demgegenüber darf jedoch die „andere Hälfte“ der betrieblichen Wirklichkeit, dürfen die innerbetrieblichen Spannungen, die aus der Struktur industrieller Be-

---

<sup>4)</sup> Die folgende Liste nach K. Hax: Artikel Industriebetrieb (a.a.O.).

triebe herauswachsen, nicht vernachlässigt werden. Dies gilt insbesondere darum, weil in der Analyse der Spannungen eine spezifisch soziologische Aufgabe liegt. Im folgenden soll von den theoretischen Implikationen des Doppelgesichtes industrieller Betriebe ebenso wenig gehandelt werden wie von den Begriffen der Integration, des Gleichgewichtes und des Sozialsystems einerseits, des Zwanges, der Herrschaft und des Zwangsverbandes andererseits<sup>5)</sup>; doch liegen Überlegungen zu diesen Begriffen der Einteilung der folgenden Kapitel zugrunde. Zugleich schreitet die Analyse in diesen Kapiteln zunehmend vom Industriebetrieb zur Gesamtgesellschaft, also von begrenzten zu umfassenden Bezügen voran: von der betrieblichen Binnenorganisation (Kap. IV) über die industriellen Beziehungen (Kap. V) und das Verhältnis des Menschen zur Arbeit (Kap. VI) zu den Verflechtungen von Industrie und Gesellschaft (Kap. VII).

## 2. Die formelle Organisation des Industriebetriebes

Zum Zweck der effektiven Kombination der in ihm vorhandenen Positionen bedarf der Industriebetrieb zunächst eines planvollen Arrangements aller Positionen, der sogenannten formellen Organisation. Diese ist planvoll, insofern sie entweder durch die technische Grundlage der Arbeit erzwungen oder auf der Grundlage persönlicher und sozialer Werte von Eigentümern und Unternehmensleitern bewußt gesetzt wird; in jedem Fall darf die formelle Organisation als gewollt und beabsichtigt beschrieben werden. Das Gesamtbild der formellen Betriebsorganisation läßt sich daher auch schematisch in Form eines Organisationsplanes darstellen, in dem sämtliche betrieblichen Positionen in ihren horizontalen wie vertikalen Beziehungen aufgeführt sind.

Fig. 1 gibt einen solchen Organisationsplan in schematischer Vereinfachung wieder, wobei die schwarzen Fächer die zum eigentlichen Produktionsvollzug erforderlichen Positionen, die schraffierten am Rande zu diesem gehörige Aufgaben und die

5) Vgl. dazu meine: Sozialstruktur des Betriebes (Wiesbaden 1959).

weißen dem den Betrieb umfassenden Unternehmen zugehörige Stellungen bezeichnen. Die stark schematisierte Darstellung in Fig. 1 bezeichnet nur die wesentlichen Rollen innerhalb der formellen Betriebsorganisation, ihre funktionale Neben- und skalare Über- und Unterordnung. Für bestimmte Eigentumsformen (z. B. Einzelbetriebe), Größenklassen (sehr kleine wie sehr große Betriebe) und Industriezweige (z. B. Bergbau) wäre Fig. 1 entsprechend abzuwandeln. Außerdem ist ersichtlich, daß aus Fig. 1 die Beziehungen der Über- und Unterordnung deutlicher hervorgehen als die der funktionalen Zu- oder Nebenordnung.

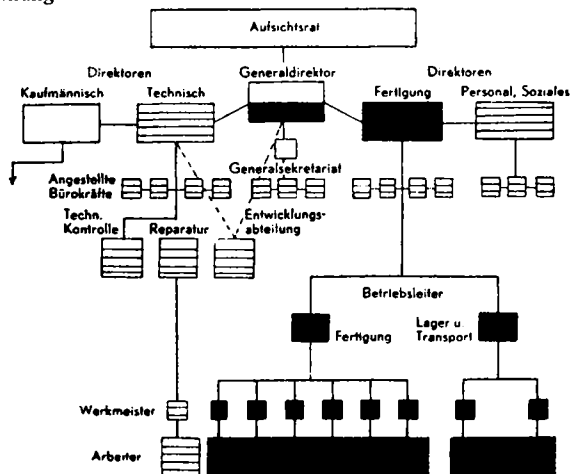


Fig. 1: Die formelle Organisation des Industriebetriebes

Bei der Analyse der formellen Organisation lassen sich zwei Aspekte unterscheiden, die in der Wirklichkeit stets sehr eng verknüpft sind: der der Organisation der durch die Arbeitsteilung gegebenen Differenzierung von Aufgaben (funktionale Organisation) und der der Organisation der in jedem sozialen System erforderlichen Differenzierung der Autoritätsbereiche (skalare Organisation). So spitzfindig diese Unterscheidung scheinen mag, so wichtig

ist sie doch, um die technisch vermittelten von den rein sozialen Elementen der Betriebsorganisation zu trennen und die Beziehungen zwischen beiden zu untersuchen.

*a) Arbeitsteilung und Kooperation*  
*(Funktionale Organisation)*

Zur reibungslosen Erfüllung seiner Produktionsaufgabe erfordert der moderne Industriebetrieb den Vollzug einer Reihe sehr verschiedenartiger Aufgaben (Funktionen). In einem Betrieb der weiterverarbeitenden Metallindustrie etwa müssen Rohmaterialien und Halbzeug eingekauft und Fertigfabrikate verkauft werden (kaufmännische Funktionen), Menge der Produktion und Art der produzierten Waren sind zu bestimmen (Produktionsplanung), die technischen Mittel zur Produktion müssen bereitgestellt, überholt, weiterentwickelt werden (technische Funktionen), der Transport von Halb- und Fertigwaren innerhalb und außerhalb der Fabrik ist zu bewerkstelligen (Transportaufgaben), die Produktion selbst muß durchgeführt werden (Fertigungsfunktionen) usw. Innerhalb jedes dieser Aufgabenbereiche gibt es wiederum zahlreiche funktionale Unterteilungen, die uns auf immer kleinere Gruppierungen und schließlich auf die als Berufe bekannten einzelnen Aufgaben zurückführen, die die weitgehende Teilung der Arbeit in modernen Betrieben schafft. Es liegt auf der Hand, daß das so entstehende Gewirr sozialer Positionen und Gruppierungen der Koordination bedarf; die Zusammenfassung der Teile ist immer die andere Seite der Arbeitsteilung. Diese Zusammenfassung wird zunächst durch die technische Grundlage der Betriebsorganisation bewirkt.

Am einzelnen Arbeitsprozeß finden wir Gruppen von Positionen, die aufeinander bezogen sind. Dabei kann der Bezug entweder so geartet sein, daß die Zusammenarbeit sich direkt und weitgehend selbstbestimmt vollzieht. Der Arbeitsprozeß ist kooperativ gegliedert, jedoch sind die Arbeitsvollzüge nicht notwendig einzeln vorzuschreiben oder individuell zu fixieren. In diesem, historisch älteren Fall

(Beispiel: Kolonnen von Trägern, Erzfahrer am Hochofen) ist der Entscheidungsspielraum der Beteiligten relativ groß. Sie können elastisch auf Besonderheiten im Produktionsverlauf reagieren und zum Teil selbst ihre Arbeitsplätze austauschen. Man spricht (in diesem Fall) von einer „teamartigen Kooperation“. Die davon zu unterscheidende Kooperationsform ist durch die technische Anlage verbindlich und detailliert bestimmt. Die Zusammenarbeit wird hier in der Regel über die Bedienung der technischen Anlage vermittelt; Zeitablauf, Arbeitsplatz und Bedienungsperson sind fixiert (Beispiel: Bedienungsmannschaft einer Walzstraße). Der Kooperationsplan verlangt ein sehr präzises Ineinanderarbeiten aller Beteiligten, eine Arbeitsweise, die in der modernen Industrieproduktion vorherrschend ist. Eine solche Arbeitsform wird als „gefügeartige Kooperation“ bezeichnet<sup>9)</sup>.

Es liegt nahe, die hier an Hand einzelner Arbeitsprozesse beschriebenen Kooperationstypen auch auf die Zusammenfassung der Arbeitsprozesse selbst zu größeren Einheiten sowie des Gesamtbetriebes anzuwenden. Auch der Gesamtbetrieb ist ein Gefüge von durch im weiteren Sinn technischen Erfordernissen zusammengefaßten Elementen: Wareneinkauf, Produktionsplanung und technische Kontrolle, Maschinenbau, Fertigung und Transport stehen in bestimmten Abhängigkeits- und Ergänzungsbeziehungen; das eine setzt das andere voraus oder verlangt es zu seiner Vervollständigung; diese technischen Abhängigkeitsbeziehungen begründen die Koordination des scheinbaren Gewirrs von Funktionen zu einem funktional integrierten Ganzen. In der Regel dürfte sich auch die funktionale Integration des Gesamtbetriebes heute als „gefügeartig“ beschreiben lassen; doch stehen daneben — etwa in Bauunternehmungen, die aus einer Mehrzahl gleichartiger Bautrupps bestehen — auch „teamartige“ Formen der funktionalen Gesamtorganisation.

---

<sup>9)</sup> Begriffe nach H. Popitz, H. P. Bahrdt, E. A. Jüres, H. Kesting: Technik und Industriearbeit (Tübingen 1957). Vgl. insbes. Abschnitt II, dort auch Beispiele und detailliertere Analysen.



Es ist dabei als wichtig festzustellen, daß die funktionale Organisation grundsätzlich keine Über- und Unterordnung, keine hierarchische Anordnung kennt. Die verschiedenen Funktionen haben zwar eine verschiedene Reichweite; sie verlangen unter Umständen verschieden hohe Qualifikationen; zum Zweck des Funktionierens des Ganzen jedoch sind sie alle gleich wichtig. Weder die umfassende Produktionsplanung noch etwa der Materialtransport von Abteilung zu Abteilung, weder der Generaldirektor noch der Werkmeister noch der Hilfsarbeiter dürfen fehlen, ohne die Produktion zu gefährden. Funktionale Organisation bedingt daher stets nur eine Nebenordnung nach Gesichtspunkten der Abfolge und technischen Abhängigkeit<sup>7)</sup>. Über- und Unterordnung der funktional verschiedenen Positionen ist erst ein Resultat der Einordnung der Positionen in eine Autoritätshierarchie (skalare Organisation) bzw. der gesellschaftlich unterschiedlichen Bewertung der verschiedenen Arbeitstätigkeiten (Statussystem).

#### *b) Über- und Unterordnung (Skalare Organisation)*

Allerdings bleibt es nicht aus, daß die Vielzahl von Positionen in einem Industriebetrieb über ihre technisch vermittelte Verbindung hinaus in eine „Beziehung der Über- und Unterordnung in einer Kette der Befehlsbefugnis oder formellen Autorität“ gebracht werden<sup>8)</sup>. „Wo immer Unternehmen gegründet werden, gibt es einige, die befehlen, und viele, die gehorchen“ (R. Bendix<sup>9)</sup>). In jedem industriellen Betrieb und Unternehmen gibt es daher eine lineare oder skalare Organisation<sup>10)</sup>.

<sup>7)</sup> „Ein gemeinsames Kennzeichen aller [funktionalen Statussysteme] ist das Fehlen der Anordnungsgewalt des einen über den anderen oder doch ihre Gleichgültigkeit für die funktionale Stellung“, sagt Chester I. Barnard: *Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations*; in: W. F. Whyte (Hg.): *Industry and Society* (New York-London 1946); S. 48.

<sup>8)</sup> Ch. I. Barnard: a.a.O.; S. 49.

<sup>9)</sup> R. Bendix: *Herrschaft und Industriearbeit* (Frankfurt 1960). Vgl. S. 19, doch habe ich das Zitat selbst aus dem englischen Urtext übersetzt.

<sup>10)</sup> „Skalare Organisation“ hier nach Ch. I. Barnard (a.a.O.: „scalar systems of status“). Häufig wird von englischen und amerikanischen Industriosziologen auch der Begriff der „linearen Organisation“ (line organization) gebraucht. H. Schelsky verwendet sachlich sinnvoll, aber

Unabhängig von betriebs- und wirtschaftspolitischen Wertvorstellungen ist die hierarchische Autoritätsstruktur eine Grundbedingung des Funktionierens kooperativer Systeme<sup>11)</sup>. „Auch Karl Marx kann nicht umhin“, stellt ein Betriebssoziologe mit allerdings übertriebener Pointierung fest<sup>12)</sup>, „zuzugeben: „Alle unmittelbar gesellschaftliche Arbeit auf größerem Maßstab bedarf mehr oder minder einer Leitung, welche die Harmonie der individuellen Tätigkeiten vermittelt und die allgemeinen Funktionen vollzieht, die aus der Bewegung des produktiven Gesamtkörpers im Unterschied von der Bewegung seiner selbständigen Organe entspringen.“ Angesichts der Tatsache, daß einige deutsche Industriosoziolegen (O. Neuloh, in Andeutungen auch H. P. Bahrdt<sup>13)</sup> in den letzten Jahren die Möglichkeit oder gar Wirklichkeit von Betrieben ohne Autoritätshierarchie behauptet haben, ist diese Feststellung jedoch wichtig. Tatsächlich können weder Wandlungen der Betriebsverfassung (Neuloh) noch technische Entwicklungen (Bahrdt) die Notwendigkeit einer betrieblichen Autoritätshierarchie beseitigen. Verändern können sich nur die Formen der Ausübung betrieblicher Autorität, die „Management-Ideologien“ (R. Bendix). Die von G. Briefs unterschiedenen „Haltungen“<sup>14)</sup>, die „patriarchalische“, „wirtschaftsindividualistische“ und quasi-militärische „Führungshaltung“ bedingen je verschiedene Handhabungen betrieblicher Autorität. Doch darf die „sozialindividualistische“ Autoritätsverwaltung, von G. Briefs als „Menschenökonomie unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität günstiger Beziehungen zwischen dem Arbeitgeber, allen Verwaltungs- und Befehlsstaffeln und der Belegschaft“<sup>15)</sup> bestimmt, als die vorherrschende Form bezeichnet werden. Daß zu dieser neuerdings von R. Bendix sehr viel genauer beschriebenen Haltung gewisse Züge der „Zweiseitigkeit“ der Betriebsverfassung (Neuloh) hinzukommen können, ändert prinzipiell nichts an der Existenz der skalaren Organisation.

terminologisch verwirrend für diese Form der Organisation den Begriff der „funktionalen Binnenordnung des Betriebes“ (a.a.O.; S. 184).

11) F. H. Mueller wendet sich in seinem Buch über „Die soziale Theorie des Betriebes“ gegen den Gebrauch der Termini „Autorität“ und „Hierarchie“ im Industriebetrieb wegen ihrer militärischen bzw. sakralen Konnotationen (a.a.O.; S. 179 ff.). Diese Vorsicht darf jedoch als übertrieben bezeichnet werden, zumal vielerorts in der Soziologie diese Termini wertungslos deskriptiv gebraucht werden.

12) F. H. Mueller: a.a.O.; S. 170.

13) Vgl. O. Neuloh: Die deutsche Betriebsverfassung (Tübingen 1956); H. P. Bahrdt: Industriebürokratie (Stuttgart 1958).

14) A.a.O.; S. 45–48.

15) A.a.O.; S. 47.

Die skalare Organisation des Industriebetriebes erscheint im Organisationsplan als kontinuierliche Stufenleiter von unten nach oben, also vom Hilfsarbeiter bis zum Generaldirektor. Auch hier ist der Organisationsplan jedoch allzu schematisch. Tatsächlich begründet die Autoritätsverteilung eine Reihe von Gruppen mit durchaus eigener sozialer Identität: das Management, die Industriebürokratie, den Stab, die „Männer in der Mitte“ und die Arbeiter, neben denen, in den meisten Industrieländern heute die innerbetriebliche Belegschaftsvertretung als eigene Instanz nicht übersehen werden darf.

Das Management ist in der Mehrzahl neuerer Unternehmungen nicht mehr identisch mit den Eigentümern. Vielmehr handelt es sich um die angestellten Träger der Positionen, in denen alle Autorität des Betriebes und Unternehmens zusammenläuft: Direktoren, Prokuristen, Abteilungsleiter. Als Qualifikation für Management-Positionen hat heute die Ausbildung (häufig: der akademische Berechtigungsschein) weitgehend die Herkunft und das Eigentum ersetzt. Damit haben sich auch die Orientierungen des Management verändert. Der Manager gehört stärker als früher die Eigentümer zum Betrieb in dem Sinne, daß die Reaktionen seiner Untergebenen faktisch (obwohl nicht rechtlich) seine Entscheidungen bestimmen. Allerdings gibt es sowohl innerhalb einzelner als auch vor allem zwischen Gesellschaften noch erhebliche Unterschiede der Rekrutierung, Orientierung, Legitimierung und Haltung der Manager<sup>16)</sup>.

Im Vergleich zum klassischen Kapitalisten ist die Autorität des Management heute vor allem dadurch begrenzt, daß der Prozeß der betrieblichen Autoritätsausübung selbst arbeitsgeteilt worden ist: Wo früher einer oder wenige alle Entscheidungen zu treffen vermochten, sind heute an jeder Entscheidung viele als informierende, verarbeitende und ausführende Organe beteiligt. Hier liegt einer der Gründe

---

<sup>16)</sup> Vgl. dazu das äußerst informative Sammelwerk, das F. Harbison und C. A. Myers herausgegeben haben: *Management in the Industrial World* (New York 1959).

für das außerordentliche Anwachsen der Angestelltenschaft der Industrie in den letzten 60 Jahren. Heute ist jeder fünfte in der Industrie Beschäftigte ein Angestellter (gegenüber etwa 5 % im Jahre 1900); und viele davon sind in den Verwaltungen industrieller Unternehmen tätig. Man hat in der Industriebürokratie eine Verlängerung der Arbeiterschaft in das Büro (*E. Lederer* und *J. Marschak*, neuerdings auch *C. W. Mills*) oder eine „neue Klasse“ eigener Art gesucht (*F. Croner*); gegenüber solchen Theorien scheint jedoch zumindest für die Verwaltungsangestellten der Industrie die „Delegationstheorie“ fruchtbarer, nach der diese delegierte Autorität haben, also mittelbar am Management beteiligt sind<sup>17</sup>).

Eine besonders schwierige und interessante Stellung nimmt der immer wachsende „Stab“ von Experten, Wissenschaftlern, Technikern unter dem Aspekt der skalaren Organisation ein. Das Auftreten des Stabes hat zu dem Begriff der „Stab-Linie-Organisation“ im modernen Betrieb geführt — ein Begriff, der schon die Schwierigkeit andeutet, den Stab im Hinblick auf die traditionelle Linie der Über- und Unterordnung eindeutig zu plazieren. Tatsächlich stehen Entwicklungsingenieure und -techniker, Betriebschemiker und -psychologen, Zeichner und Laboranten usw. mit oft eigenen Abteilungen neben der eigentlichen Autoritätsskala. Ihr Bezug zur Linie ist vorwiegend funktional; sie sind daher manchem Organisationsschematiker ebenso ein Dorn im Auge wie manchem Manager, dessen Kontrolle der Stab sich entzieht. Zugleich qualifiziert diese Sonderlage die Mitglieder des Stabes für vielerlei unvorhergesehene Situationen als Nothelfer und Vermittler.

Andere Schwierigkeiten kennzeichnen eine Gruppe von Positionen, die sich in jeder Autoritätshierarchie findet: die der „Männer in der Mitte“, der Werkmeister und Steiger sowie der ihnen unmittelbar über- und untergeordneten Positionen. Sie repräsentieren die gestaffelte Leitung des

---

<sup>17</sup>) Für diese Theorie vgl. R. Croner: Die Angestellten in der modernen Gesellschaft (Wien 1954). Im übrigen vgl. zu diesem und den folgenden Abschnitten das Literaturverzeichnis am Schluß des Bandes.

eigentlichen Produktionssektors im Industriebetrieb und haben insofern Selbstverantwortung für viele die Gesamtproduktion nicht berührende Bereiche und Vorkommnisse, während sie zugleich als „Männer in der Mitte“ ihrer Autorität nach wie auch faktisch-räumlich das Bindeglied zwischen Management und Arbeiterschaft darstellen. Die Mittel- und Mittlerposition dieser Rollen stellt besondere Ansprüche an das Verhalten ihrer Träger, die sie zwingen, zugleich „Meister und Opfer“ (*F. J. Roethlisberger*) einer doppelten Orientierung nach oben zum Management und nach unten zu den Arbeitern zu werden.

Den traditionellen Fuß der Autoritätspyramide bilden die Arbeiter, von denen nur wenige Anordnungsbefugnisse über einzelne andere haben. An dieser Lage hat sich trotz der inneren Differenzierung der Arbeiterschaft unter dem Gesichtspunkt des Status bis heute wenig geändert. Doch hat es heute zuweilen den Anschein, als schrumpfe die Zahl der bloß Ausführenden mit der technischen Entwicklung immer mehr zusammen — oder, was nur ein anderer Ausdruck dafür ist, als hätten in zunehmendem Maße nur noch Maschinen die Stellung bloßer Befehlsempfänger.

Die durch diese Gruppen beschriebene Autoritätshierarchie wird in modernen Betrieben weiter kompliziert durch Einrichtung und Stellung der innerbetrieblichen Belegschaftsvertretungen. Hier ist in erster Linie an den Betriebsrat sowie (vor allem in den angelsächsischen Ländern) an die Gewerkschaftsvertretung im Betrieb („shop stewards“), dann aber auch an vielfältige Formen der Mitbestimmung (Belegschaftsvertreter im Aufsichtsrat, Arbeitsdirektor usw.) zu denken. *H. Schelsky* hat im Hinblick auf solche Einrichtungen davon gesprochen, daß „eine dualistische Autoritätsstruktur zur hierarchischen Grundverfassung des modernen Betriebes“ werde<sup>18)</sup>. Richtiger muß man wohl sagen, daß die erwähnten Einrichtungen, die ihre eigentliche Aufgabe im Bereich der Regelung betrieblicher und industrieller Konflikte haben, auch in die ska-

---

<sup>18)</sup> *H. Schelsky*: a.a.O.; S. 185.

lare Organisation des Betriebes hineingewachsen sind. So hat der Betriebsrat in deutschen Industriebetrieben seine Autoritätsfunktionen nicht neben, sondern in der formellen Hierarchie — als Berater des Management, als Entscheidungsinstanz bei Einstellungen und Entlassungen sowie bei der Schaffung und Verwaltung sozialer Einrichtungen usw. Ebenso gehört der Arbeitsdirektor in Mitbestimmungsbetrieben zur Linie der skalaren Organisation, nämlich zum Management. Die Belegschaftsvertretungen sind also ein komplizierendes Element der formellen Organisation; sie teilen viele ihrer Probleme mit den traditionellen „Männern in der Mitte“ (denen sie übrigens manche Aufgaben abgenommen haben.)

Daß die formelle Organisation der im Industriebetrieb institutionell zusammengefaßten sozialen Rollen dem Funktionieren des Betriebes zugeordnet ist, heißt vor allem, daß durch diese Organisation Kanäle der Kommunikation vom Generaldirektor zum Hilfsarbeiter geschaffen werden. Die „authentische“, „autoritative“ und „verständliche“ (*Ch. I. Barnard*) Aus- bzw. Weitergabe von Anordnungen, Nachrichten und Wünschen wird durch die skalare Hierarchie gewährleistet. Dabei ist als institutionelles Problem industrieller Organisation zu bemerken, daß die Formalstruktur typisch die Kommunikation von oben nach unten (*down the line*) zwar ermöglicht, der Notwendigkeit einer Kommunikation von unten nach oben (*up the line*) aber ungenügend Rechnung trägt. Neben dieser zentralen Kommunikationsfunktion der formellen Betriebsstruktur erwähnt *Ch. I. Barnard* noch ihre Funktionen als „wichtiger Teil des Anreizsystems“, insofern diese Struktur Wege des Aufstieges vorzeichnet, und als „entscheidendes Mittel zur Entwicklung des Verantwortungsgefühls und zur Bestimmung der Verantwortungsbereiche“<sup>19)</sup>.

Darüber hinaus bildet die formelle Organisation des Industriebetriebes das eigentliche Rückgrat der betrieblichen Sozialstruktur. Von ihr aus läßt sich „ein großer und entscheidender Teil der betrieblichen Verhaltens-

<sup>19)</sup> A.a.O.; S. 63/64.

weisen und sozialen Beziehungen der verschiedenen betrieblichen Gruppen analysieren; in ihr liegen Arbeitsmotive und Arbeitsmoral ebenso verwurzelt wie die Rangstufen des sozialen Prestiges im Betrieb, die Schwierigkeiten des Verhältnisses zwischen Fabrik und Büro oder die Möglichkeiten betrieblicher Selbstverwaltung oder Mitbestimmung der Belegschaft“ (*H. Schelsky*<sup>20</sup>).

### 3. Das Statussystem des Industriebetriebes

Die Positionen in einem Industriebetrieb werden nicht nur durch die technische Apparatur funktional koordiniert und in einer Autoritätshierarchie skalar organisiert, sondern sie werden auch sozial bewertet, und aus dieser Bewertung ergibt sich eine eigene, nicht mehr geplante betriebliche Binnenordnung. Man mag annehmen, daß das soziale Statussystem der Tendenz nach stets mit der Autoritätshierarchie übereinstimmen wird; tatsächlich gibt es hier jedoch mancherlei Abweichungen — darunter nicht zuletzt die, daß die Autoritätshierarchie sich manipulieren läßt, nicht jedoch das Statussystem. Es ist daher wichtig zu erfahren, wie das innerbetriebliche Statussystem das Verhalten von Menschen beeinflußt und unter welchen Gesichtspunkten es zustandekommt.

Sozialer Status, oft tautologisch als „Position, die einer innerhalb einer Organisation oder Gruppe innehat“<sup>21</sup>), bestimmt, bezeichnet in der Soziologie genauer den relativen Rang einer sozialen Rolle (z. B. eines Berufes) gemäß den Wertvorstellungen der Mitglieder des Universums von Rollen, innerhalb dessen diese Rolle fungiert. Der Status eines Berufes ist also gegeben in seinem Prestige relativ zu allen anderen Berufen einer Gesellschaft oder auch eines Industriebetriebes<sup>22</sup>). In einem weiteren Sinn wird unter

<sup>20</sup>) A.a.O.; S. 185/186.

<sup>21</sup>) D. C. Miller und W. H. Form: a.a.O.; S. 343.

<sup>22</sup>) Prestige als Rollen (Berufen) anhaftend ist also streng zu scheiden von der auf Personen und ihre Leistungen oder Qualitäten bezogenen Schätzung. Als Werkmeister hat jeder Werkmeister schon ein gewisses Prestige. Ob er auch Schätzung genießt, hängt davon ab, ob er als „guter“ oder „schlechter“ Werkmeister angesehen wird.

Status dann auch die relative Position der Träger von Rollen nicht nur gemäß dem diesen anhaftenden Prestige, sondern auch gemäß der ihnen zugeordneten finanziellen und machtmäßigen Situation verstanden.

Sind formelle und, in geringerem Maße, informelle Organisation des Betriebes in ihren Entstehungsgründen und ihrem Wirkungsbereich weitgehend auf den Einzelbetrieb beschränkt, so wirken gesamtgesellschaftliche Strukturen in starkem Maße auf die betriebliche Statushierarchie ein. Vor allem ist hier das gesellschaftliche Prestige von Berufen bedeutsam. Die Berufsskala, die in empirischen Untersuchungen in verschiedenen Ländern ermittelt worden ist — so von *P. K. Hatt* und *C. C. North* für Amerika<sup>23)</sup>, von *J. Hall*, *D. C. Jones* und *C. A. Moser* für England<sup>24)</sup> und von *K. M. Bolte* und anderen für Deutschland<sup>25)</sup> —, hat auch innerhalb des Industriebetriebes ihre Gültigkeit. Doch weist der Industriebetrieb (wie jede kleinere soziale Einheit) eine sehr viel größere Status-Differenzierung auf als diese Untersuchungen mit ihren sechs oder sieben Prestigeschichten innerhalb der Gesellschaft festgestellt haben.

Fig. 2 trägt dieser Differenzierung nicht in vollem Maße Rechnung, doch soll sie nur als verallgemeinernder Hinweis, der an den erwähnten empirischen Untersuchungen orientiert ist, gelten. Die unterbrochenen Linien in Fig. 2 bezeichnen die gesamtgesellschaftlichen Prestige-Schichten, hier auf sechs beschränkt, die sich etwa durch folgende Berufe charakterisieren lassen: I — Akademiker, höchste Beamte usw.; II — Unternehmer, hohe Beamte, leitende Angestellte usw.; III — mittlere Angestellte, Werkmeister usw.; IV — untere Angestellte, Facharbeiter usw.; V — einfachste Büroberufe, angelernte Arbeiter; VI — Hilfsarbeiter. Eine Status-Skala dieser Art ergab sich mit geringen Abweichungen in allen entwickelten Industrieländern. Die innerbetrieblichen Status-Pyramiden werden von dieser gesellschaftlichen

<sup>23)</sup> *Jobs and Occupations, A Popular Evaluation*; in: L. Wilson und W. L. Kolb (Hg.): *Sociological Analysis* (New York 1949).

<sup>24)</sup> J. Hall und D. C. Jones: *The Social Grading of Occupations*; in: *British Journal of Sociology* I/1 (März 1950). C. A. Moser und J. Hall: *The Social Grading in Occupations*; in: D. V. Glass (Hg.): *Social Mobility in Britain* (London 1954).

<sup>25)</sup> K. M. Bolte: *Sozialer Aufstieg und Abstieg* (Stuttgart 1958). Für eine vergleichende Darstellung der Resultate von Prestige-Untersuchungen in verschiedenen Ländern s. A. Inkeles und P. H. Rossi: *National Comparisons of Occupational Prestige*, *American Journal of Sociology* 61 (1956).



Schichtung eingefaßt und durchzogen. Zur bisher in der Literatur nicht üblichen Unterscheidung zweier Status-Pyramiden in Fig. 2 vgl. den Text.

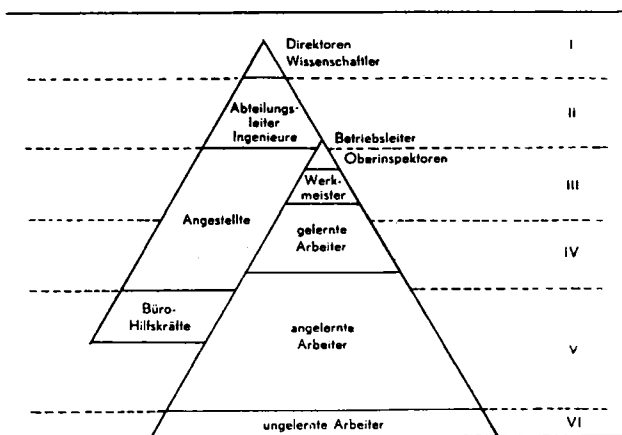


Fig. 2: Die Status-Organisation des Industriebetriebes.

Manches hat die formelle Organisation des Industriebetriebes mit dem Statussystem gemeinsam. Dies gilt nicht nur für die Möglichkeit, beide Formen der Organisation als Hierarchie und in Form einer Pyramide darzustellen, sondern geht auch aus den erschließbaren Bestimmungsgründen des Statussystems hervor. So darf als wesentlicher Grund für den Prestige-Status eines Berufes der von diesem verlangte Qualifikationsgrad und seine Symbole (Diplom, Meisterbrief usw.) gelten, der mit dem Autoritätsbereich desselben Berufes häufig in engem Zusammenhang steht. Formelle Organisation und Statussystem stimmen indes nicht durchweg überein. Der im Laboratorium eines Betriebes arbeitende Wissenschaftler z. B. kann einem oder mehreren Direktoren formell untergeordnet, nach seinem Prestige-Status aber gleich- oder sogar übergeordnet sein.

Zudem weist die Status-Hierarchie, insbesondere innerhalb der Arbeiterschaft, sehr viel feinere Unterscheidungen auf als die formelle Autoritäts-Hierarchie.

Der moderne Industriebetrieb weist zwei Universen von Rollen, damit zwei zwar ineinandergehende, aber doch schwer vergleichbare Status-Hierarchien auf (vgl. Fig. 2). Die eine dieser Hierarchien reicht vom Generaldirektor zu den Sekretärinnen und unteren Angestellten und umfaßt alle mit planenden, administrativen, allgemein Bürofunktionen ausgestatteten Berufe (Büro-Hierarchie). Die andere Status-Hierarchie umfaßt den eigentlichen Produktionssektor des Betriebes, vom Betriebsleiter zu den Hilfsarbeitern (Fabrik-Hierarchie). Wenn auch Betriebsleiter und Werkmeister in gewissem Sinne Teil beider Hierarchien sind, ist doch zu betonen, daß der Status von Berufen innerhalb jeder dieser Hierarchien eher graduelle Abstufungen bezeichnet, während die beiden Hierarchien als ganze der Art nach voneinander unterschieden sind.

Das Verhältnis der Büro-Hierarchie, insbesondere ihrer unteren Ränge (der „Stehkragenproletarier“, „black-coated workers“, „white collar workers“), zur Fabrik-Hierarchie ist seit langem schon Gegenstand erbitterter, wenn auch nach außen hin oft unsichtbarer Konflikte. Zum Teil ist es gerade der im angedeuteten Sinn qualitative Unterschied zwischen diesen Hierarchien (deutlich z. B. bei dem vergeblichen Versuch, den Status von Facharbeiter und Sekretärin zu vergleichen), der diesen Konflikt so unlösbar erscheinen läßt. Tatsächlich zeigen jedoch alle bisherigen Untersuchungen, daß die Mehrzahl der Berufe der Büro-Hierarchie an Prestige denen der Fabrik-Hierarchie übergeordnet ist. Hier liegt einer der Gründe, aus denen die bloße Benennung von Arbeitern als Angestellten nicht nur rechtlich, sondern auch sozial unwirksam bleiben muß. Sicher sind die Grenzen zwischen „Arbeitern“ und „Angestellten“ in vielen Industriezweigen fließend geworden; doch sind sie keineswegs verschwunden. Noch immer strebt der begabte junge Arbeiter ins Büro, auch wenn dies zunächst eine finanzielle Einbuße bedeutet. Hier wird die Wirkung des Statussystems eindringlich deutlich.

Während die Differenzierung der Angestelltenschaft nach Status den Linien der Differenzierung ihrer formellen Funktionen weitgehend folgt, ist die Aufgliederung der for-

mell zumeist gleichgestellten, d. h. mit gleich geringer Autorität begabten Arbeiter nach ihrem Status ein Phänomen von besonderer Bedeutung. Innerhalb der Arbeiterschaft haben Unterschiede des Qualifikationsranges starke statusbestimmende Kraft. Wenn auch heute noch Soziologen gelegentlich zu dem Schluß kommen, daß Arbeitsteilung und Mechanisierung mit den Qualifikationserfordernissen auch den Status aller Arbeiter nivelliert haben<sup>26)</sup>, so mehrten sich doch die Zeugnisse für eine mit fortschreitender industrieller Entwicklung eher wachsende Aufsplitterung der Industriearbeiter in vier Status-Schichten: die hochqualifizierten Handwerker, oft als Ingenieure schon der eigentlichen Fabrik-Hierarchie entrückt; die qualifizierten Facharbeiter, auf Grund abgeschlossener Lehre oder gleichwerteter Erfahrung eine exklusive, ihr Prestige verteidigende Schicht; die spezialisierten oder angelernten Arbeiter, an Maschinen und in Montagelinien mit oft einfachen, repetitiven Tätigkeiten betraut; und die oft als dem Status-System des Industriebetriebes kaum mehr zugehörig empfundenen ungelernten oder Hilfsarbeiter, das Lumpenproletariat der entwickelten mechanisierten Industrie.

Neben dem Prestige, das an Berufspositionen hängt, können auch andere Gesichtspunkte Status-Unterschiede schaffen. Zu Recht betonen *Th. Pirker* und Mitarbeiter den Unterschied zwischen „privilegierten“ und „unterprivilegierten“ Betrieben und Unternehmungen<sup>27)</sup>. Ein angesehener Betrieb, aber auch eine angesehene Betriebsabteilung, die Arbeit an bestimmten Maschinen, die Entlohnungsform u. a. vermögen ebenso Prestige zu verleihen wie der Beruf allgemein — ja, es hat zuweilen den Anschein, als seien heute vor allem kompliziertere Privilegierungen die Quellen des Sozialprestiges.

Wenn hier vor allem vom Prestige als Element des Status die Rede war, so geschah dies darum, weil Wirkung und Bedeutung des Faktors weniger auf der Hand liegen als die des Lohns. Doch darf darüber die differenzierende

<sup>26)</sup> So W. L. Warner und J. O. Low in ihrem Buch „The Social System of the Modern Factory“ (New Haven 1947), Kap. V.

<sup>27)</sup> *Th. Pirker u. a.: Arbeiter, Management, Mitbestimmung* (Stuttgart-Düsseldorf 1957).

Kraft des Lohnes nicht vergessen werden. Auch hier gibt es prinzipielle („Lohn“ und „Gehalt“) und graduelle (Lohn- bzw. Gehaltshöhe) Unterscheidungen, die Gruppen voneinander trennen. Darüberhinaus komplizieren vielfältige Formen der Lohnzahlung das Bild, so daß kein einfaches Schema die Lohnstruktur gegenwärtiger Industriebetriebe wiederzugeben vermöchte<sup>28</sup>).

Prestige und Status sind unwägbare und oft unterschätzte Faktoren im sozialen Leben des Betriebes. Doch reicht ihr Einfluß in viele Verhaltensbereiche. Auf Status als Begrenzung der intimeren Sozialbeziehungen ist schon hingewiesen worden. Die Position innerhalb der Prestige-Hierarchie verleiht dem Einzelnen die Sicherheit einer Zugehörigkeit; der Besitz von sozialem Status kraft einer Position kommt damit einem Elementarbedürfnis der Persönlichkeit nach „Schutz ihrer Integrität“ durch Bestimmung ihres Ortes nach<sup>29</sup>). Das Hawthorne-Experiment hat erwiesen, daß Prestige-Status und Arbeitsleistung in einem Zusammenhang stehen. Das deutlichste Zeugnis der hervorragenden Bedeutung von Prestige und Status auch für die Industriearbeiter liegt indes in deren direkter und indirekter Rolle im industriellen Konflikt. Nicht nur haben vor allem Facharbeiter immer wieder ihr Prestige durch Sicherung der Exklusivität ihrer Berufe zu schützen versucht, sondern auch dem Prestige scheinbar so entrückte Vorkommnisse wie Lohnstreitigkeiten, zumal wenn sie sich auf Lohnunterschiede zwischen Arbeitergruppen beziehen, sind häufig nur Symbol für einen tieferliegenden Kampf um Status. „Die Bedeutung von Lohnunterschieden ist ... zum Teil symbolisch. Sie fungieren als Etikette für industriellen Status“ (T. H. Marshall<sup>30</sup>).

#### 4. Informelle Gruppen im Industriebetrieb

Während die formelle Binnenordnung des Industriebe-

<sup>28</sup> Vgl. F. Fürstenberg: Probleme der Lohnstruktur (Tübingen 1957).

<sup>29</sup> Ch. I. Barnard: a.a.O.; S. 57 ff.

<sup>30</sup> Citizenship and Social Class (Cambridge 1950); S. 82.

etriebes als zugleich objektiv notwendige und subjektiv gewollte Struktur stets schon als solche gesehen und akzeptiert und das Statussystem mehr oder minder bereitwillig in Kauf genommen worden ist, hat die Existenz informeller Gruppen im Betrieb erst relativ spät die Aufmerksamkeit betrieblicher Sozialwissenschaft gefunden. Daß die Tatsache der Kooperation größerer Zahlen von Menschen an einem Ort gleichsam unbeabsichtigterweise nicht geplante Gruppenbeziehungen ermöglicht, ja, im Sinne eines sozialen Imperativs, erzwingt, ist die durch *Elton Mayo* und seine Kollegen im Hawthorne-Experiment eindrucksvoll vermittelte Einsicht. Daß die Bildung solcher „primärer Gruppen“ (*Ch. Cooley*) dem Funktionieren des Industriebetriebes nicht an sich schon abträglich ist, wird auch heute noch nicht allgemein gesehen.

Negativ ist die informelle Gruppenbildung als ein „Gewebe persönlicher und sozialer Beziehungen, die nicht schon durch die formelle Organisation bestimmt oder vorgeschrieben sind“ (*D. C. Miller* und *W. H. Form*<sup>31)</sup>), definiert worden. Positiv ist zur Charakteristik der informellen Gruppenbildung vor allem zu sagen, (1) daß ihre Gruppierungen stets auf Sympathiebeziehungen geringerer (einzelne gemeinsame Interessen) oder größerer (Freundschaft) Intensität beruhen und nicht, oder nur zufällig, aus den Arbeitsbeziehungen an sich schon hervorgehen, und (2) daß die von solchen Beziehungen zusammengehaltenen Gruppen stets klein sind. So ist die Rede von der „informellen Organisation des Industriebetriebes“ doppelt irreführend, insofern es sich hier erstens stets um einzelne Gruppenbildungen handelt, deren mehrere zwar durch sogenannte „Schlüsselpersonen“, Mitglieder mehrerer Gruppen, verknüpft sein mögen, deren Gesamtheit aber nur ausnahmsweise ein kohärentes Strukturbild des Gesamtbetriebes ergibt, und insofern zweitens von einer „Organisation“ informeller Gruppen nur in einem übertragenen (im Deutschen unüblichen) Sinne die Rede sein kann.

---

<sup>31)</sup> *Industrial Sociology* (New York 1951); S. 274.

Es ist eines der Hauptmerkmale informeller Gruppen, daß sie sich nicht organisieren lassen.

Fig. 3 deutet schematisch Möglichkeiten solcher informellen Gruppenbildungen in einem Industriebetrieb an. Nach Art des „Soziogramms“ (*J. L. Moreno*) sind in dieser Weise verknüpfte Personen durch Linien verbunden, wobei bestimmte wiederkehrende Typen von Gruppenbildungen mit den unten im Text erscheinenden Ziffern unterschieden sind. In Fig. 3 ist nur eine Form informeller Gruppen berücksichtigt, die der oft so genannten „Clique“, der kleinen Gruppe von auch jenseits ihrer Arbeit (wennschon häufig nicht außerhalb des Betriebes) verbundenen Personen. *J. A. C. Brown*<sup>32)</sup> unterscheidet von dieser noch drei weitere, strukturell und funktional jedoch völlig andersgearteten Formen informeller Organisation: die der gesamten Betriebsgemeinschaft, die zwischen politischen Gesinnungsgenossen

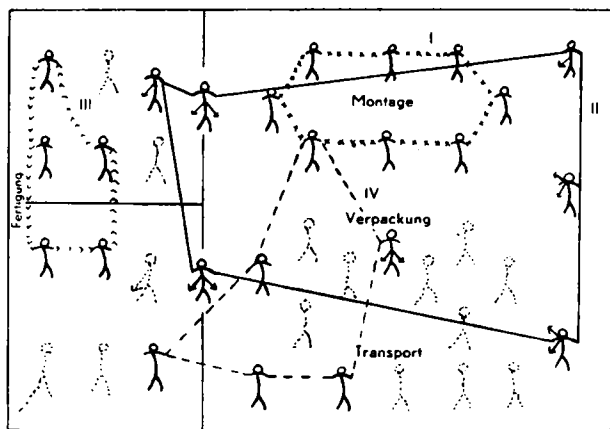


Fig. 3: Informelle Gruppen im Industriebetrieb<sup>32)</sup>

<sup>32)</sup> „Personen“ in Fig. 3 von denen Pfeile ausgehen, sollen Werkmeister symbolisieren. Im übrigen ist angenommen, daß in den Fertigungsabteilungen vorwiegend gelernte, in Montage und Verpackung angelernte und im Transport ungelernte Arbeiter beschäftigt sind. — Die Grundlage (nicht die Verbindungslinien informeller Gruppenbildungen) von Fig. 3 ist durch Fig. 16 in dem Buch von D. C. Müller und W. H. Form (a.a.O.; S. 108) angeregt.

<sup>33)</sup> The Social Psychology of Industry (Pelican Books 1954); S. 130.

über den ganzen Betrieb hin und die der intimen Freundschaft zwischen zwei oder drei Personen.

Obgleich eine Vielzahl von Gründen zu informellen Gruppenbildungen im Industriebetrieb Anlaß geben mag, gibt es doch einige wiederkehrende Ursachen solcher Gruppierungen. Besonders häufig sind Gruppierungen (1) auf Grund ständigen Zusammenseins an einem gemeinsamen Arbeitsplatz, z. B. unter Arbeitern einer Montagelinie (Fig. 3: I), (2) auf Grund gleicher Stellungen trotz räumlicher Trennung am Arbeitsplatz, z. B. unter Werkmeistern (Fig. 3: II), (3) auf Grund von Stellungen gleichen Prestiges trotz räumlicher Trennung am Arbeitsplatz, z. B. unter Schweißern und Drehern usw. (Fig. 3: III), (4) auf Grund von Bekanntschaft oder gemeinsamen Interessen außerhalb des Industriebetriebes, z. B. durch Nachbarschaft, Sportklubs, Parteien usw. (Fig. 3: IV).

H. Schelsky hat die Meinung vieler ausgedrückt, als er vor Jahren vor einer „Überschätzung der informellen Gruppenbedürfnisse im Betrieb“ warnte und darauf hinwies, daß solche kleinen Primärgruppen bei den „bodenständigen Stammbelegschaften der europäischen Industrie“ sehr viel seltener seien<sup>34</sup>). Abgesehen davon jedoch, daß solche „bodenständigen Stammbelegschaften“ heute allorten mehr ein Mythos als eine Realität sind, hat sich der Verdacht, informelle Gruppen seien eine amerikanische Erfindung, auch sonst als völlig falsch herausgestellt. Eine Vielzahl von Untersuchungen der letzten Jahre hat das Wirken von informellen Gruppen in der europäischen Industrie bestätigt<sup>35</sup>; ohnehin kann man sich das Funktionieren beliebiger sozialer Organisationsformen ohne informelle Gruppierungen schwer vorstellen.

Das Wirken der kleinen, ungeplanten, auf unmittelbaren „face-to-face“-Beziehungen beruhenden Gruppierungen, um die es hier geht, ist ebenso nuancenreich wie mehrdeutig. Informelle Gruppen sind einerseits der Kitt, der

<sup>34</sup>) H. Schelsky: a.a.O.; S. 182.

<sup>35</sup>) Vgl. dazu jetzt R. König: Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in Organisation (Berlin-Baden-Baden 1961).

die formelle Betriebsorganisation (mit ihren unvermeidlichen Lücken und Unvollkommenheiten) zusammenhält. Der Neue, der in den Betrieb kommt, wird zwar formell an seinem Arbeitsplatz eingewiesen; aber erst die dort bestehenden informellen Gruppierungen vermögen ihm wirkliche Vertrautheit mit seinen Aufgaben zu vermitteln. Die Aufstiegshierarchie, das Lohnsystem und die Drohung der Entlassung zwingen den Einzelnen zwar zur Arbeit; aber nur die Atmosphäre in informellen Gruppierungen, die von jeder bewußten Steuerung unabhängig ist, entscheidet darüber, ob die Menschen in einem Betrieb zur Kooperation bereit sind oder nicht. Die skalare Organisation soll die effektive Weitergabe von Nachrichten sowohl „von oben nach unten“ als auch „von unten nach oben“ gewährleisten; ohne die Existenz von informellen Gruppen jedoch ginge manche Anordnung und manche Anregung auf dem „Dienstweg“ verloren. Man mag daher geneigt sein, in informellen Gruppen den wichtigsten Integrationsfaktor des Betriebes überhaupt zu sehen.

Andererseits kann das Wirken informeller Gruppen auch in ganz andere Richtung gehen. Jeder erwähnte Aspekt ist zweideutig. Informelle Gruppen sind nicht nur Kommunikationsinstrumente, sondern auch Kanäle, durch die sich Gerüchte mit Windeseile fortpflanzen. Diese Gruppen können die Kooperationsbereitschaft fördern, aber auch hemmen. Vom böswilligen „Klatschen“ über das bewußte oder unbewußte „Bremsen“ der Arbeitsleistung bis zum „wildem Streik“ steht informellen Gruppen eine Vielzahl an Mitteln zur Verfügung, um dem Ärger über bestimmte Vorgesetzte oder Maßnahmen der Betriebsleitung Ausdruck zu geben. Man mag sagen, daß das Verhalten der informellen Gruppen ein Thermometer des Betriebsklimas ist. Wie das Wetter entzieht sich auch das so verstandene Betriebsklima allerdings weitgehend den Möglichkeiten bewußten Eingriffs. Informelle Gruppen erweisen das Doppelgesicht der Sozialstruktur industrieller Betriebe, die Nähe von Integration und Zwang, gleichgewichtigem Funktionieren und Konflikt.