

Anforderungen gehen mit Mehrfachbelastungen neuer Art einher. Das Spannungsfeld zwischen besserer Vereinbarkeit und zugleich mangelnder Trennbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit erfordert von TelearbeiterInnen besondere Strukturierungsleistungen der Lebensführung, für deren Herstellung man nicht mehr auf die gängigen Ressourcen und Entlastungen tradierter Rollenmodelle für Beruf und Familie zurückgreifen kann.

Frank Kleemann und G. Günther Voß zeigen exemplarisch an drei Fällen, wie Tele-Arbeiter in sehr verschiedenartiger Weise ihre alltägliche Arbeitsweise nicht mehr nach der „Logik des Betriebs“, sondern nach der „Logik des eigenen Lebens“ (167) gestalten. Das Motiv für Tele-Heimarbeit als eigenbestimmtem Lebensführungsmodell muss dabei aber keineswegs im Wunsch nach einer besseren Verbindung von beruflichen und familiären Ansprüchen bestehen, sondern kann durchaus rein beruflich bestimmt sein. Konkrete Gestaltungsformen von alternierender Tele-Arbeit (zu Hause und im Betrieb) werden anhand der Telearbeitsmodelle von BMW (*Manfred Theunert*) und der Telekom (*Ute Kathrein*) dargestellt.

Insgesamt liefert der Band einen guten Überblick über den Stand der Forschungen zur Tele-Arbeit einerseits und die Auswirkungen von IuK-Techniken auf Arbeitsformen und Arbeitszeitordnungen andererseits.

Prof. Dr. Hartmut Neuendorff (Dortmund)

Walter Hebeisen: F.W. Taylor und der Taylorismus. Über das Wirken und die Lehre Taylors und die Kritik am Taylorismus. Schriftenreihe Mensch - Technik - Organisation, Bd. 24, Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich, 1999, ISBN 3-7281-2521-0, 184 S., DM 49,80 DM

Dass das 20. Jahrhundert das des tayloristisch-fordistischen Produktionsregimes gewesen sei, welches in der „ersten Welt“ über Rationalisierung und Massenproduktion zwar Wohlstand für viele, aber vor allem auch Arbeitsleid in den Fabrikssystemen, Ausbeutung der Arbeitskraft und

Verschwendung natürlicher Ressourcen mit sich gebracht habe, gilt gemeinhin als gesicherte Erkenntnis vieler gesellschaftskritischer Analysen.

Der Name *Taylor* steht dabei für eine strikte Trennung von Kopf- und Handarbeit in den Organisationen, für eine Zerlegung der Arbeit in immer kürzere Zyklen, schließlich für Leistungsvorgaben und Lohnanreize. Entsprechend haben sich z.B. in Gefolge der Analyse von *George Friedman* über die „Grenzen der Arbeitsteilung“ aus den fünfziger Jahre ganze Generationen von Arbeitsforschern und -forscherinnen in einem einseitigen Sinne anti-tayloristisch festgelegt.

Vergeblich haben in den siebziger Jahren, in der Hochzeit der Humanisierungsdiskussion, *Richard Vahrenkamp* und *Walter Volpert*¹ versucht, hierauf bezogen eine Korrektur einzuleiten und ein differenzierteres Bild von *Taylor* durchzusetzen. Schon vor ihrer Wiederherausgabe der „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ *Taylor*s kursierten bereits Vorab-Raubdrucke in den Gremien des seinerzeitigen Humanisierungsprogrammes und wurden leidenschaftlich diskutiert, vor allem hinsichtlich der Ermittlung von Durchschnittsleistungen, Erholpausen, Verteilzeiten, Mindestarbeitsinhalten, Erträglichkeitskriterien usw.

Eine solche Diskussion ist heute kaum noch nachvollziehbar. Die heutige Generation der Berater/-innen hat *Peter Senge*² und die lernende Organisation entdeckt und glaubt, hierüber den Taylorismus „nachhaltig“ überwunden zu haben. Dass dies ein fundamentaler Irrtum ist, würde ein Vergleich der fünf Teiltechnologien *Senges* (Systemdenken, Personal Mastery, mentale Modelle, gemeinsame Vision, Team Lernen) mit den wirklichen Prinzipien der wissenschaftlichen Betriebsführung zeigen, die *Taylor* selbst einmal auf zwei Punkte reduzierte: „Erstens, dass Arbeitgeber und Arbeitnehmer sich dafür einsetzen, gemeinsam ihr Interesse darauf zu konzentrieren, den Überschuss des Unternehmens zu vermehren, statt sich wegen dessen Verteilung zu bekämpfen, Zweitens, dass beide Seiten die Notwendigkeit anerkennen, genaue wissenschaftliche Studien an die Stelle von Meinungen und Faustregeln zu setzen“ (111).

1 Frederick W. Taylor: Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung. Neu herausgegeben und eingeleitet von W. Volpert und R. Vahrenkamp, Weinheim, 1977

2 Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart, 1997

Taylor war durchdrungen von dem Gedanken einer geistigen Umwälzung, von dem Glauben an die Rationalität des Systemdenkens, der empirischen Wissenschaft und der kontinuierlichen Verbesserung. Dies wird von *Walter Hebeisen* überzeugend herausgearbeitet.

Dem Autor, selbst Maschineningenieur aus der Schweiz, langjähriger Leiter der Fertigungsplanung und des Qualitätswesens der Firma Landis u. Gyr AG in Zug, Fertigungsleiter in England, Mitglied der Vorstände des schweizerischen wie englischen MTM Vereinigungen usw., ist es ein Anliegen, das verzerrte Bild über *Taylor* und den Taylorismus zurechtzurücken. Er greift dabei auf amerikanische Quellen zurück, die bisher im deutschsprachigen Raum noch wenig beachtet wurden.

Interessant wird die Entwicklung *Taylors* vom Handlanger zum Leitenden Ingenieur nachgezeichnet, sein Wirken bei Bethlehem Steel, seine Vortragstätigkeit, seine Patente wie Publikationen. Dass *Taylor* schon zu seinen Lebzeiten oftmals missverstanden und von den Gewerkschaften bekämpft, sogar vor einem Sonderausschuss des Repräsentantenhauses gleichsam verhört wurde,

gehört zum schwierigen Lebensweg eines Mannes, dessen unbeugsamer Charakter sicherlich auch kritikwürdige Vereinsseitungen mit sich brachte, an denen seine Gegner immer wieder ansetzten.

Insgesamt ist jedoch *Hebeisen* zuzustimmen, dass das allgemeine Verständnis von Taylorismus und die Inhalte der wissenschaftlichen Betriebsführung *Taylors* vielfach nicht in Deckung zueinander stehen. Es wäre zu wünschen, dass alle, die den Taylorismus zu überwinden trachten, zumindestens an den Standards ansetzen, die *Taylor* seinerzeit entwickelt und beschrieben hat, und diese zu überbieten, nicht zu unterschreiten suchen. Da dies eine Anstrengung der Interdisziplinarität wie der zeitangemessenen Vermittlung von Theorie, Empirie und Praxis ist, gibt es nach wie vor viel zu tun. Die Veröffentlichung von *Hebeisen* könnte hierzu ein wichtiger Ansporn werden und wird deshalb uneingeschränkt als (Wieder-) Einstiegslektüre in die Problematik empfohlen.

Dr. Gerd Peter (Dortmund)