

Aus der Praxis des Taylor-Systems

mit eingehender Beschreibung seiner Anwendung
bei der Tabor Manufacturing Company
in Philadelphia

Von

Dipl.-Ing. Rudolf Seubert

Mit 45 Abbildungen und Vordrucken

Zweiter, unveränderter Neudruck



Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH

1918

Additional material to this book can be downloaded from <http://extras.springer.com>

ISBN 978-3-662-37596-9 ISBN 978-3-662-38378-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-662-38378-0

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 1914

Alle Rechte, insbesondere das der

Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten

Copyright by Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1914

Ursprünglich erschienen bei Julius Springer in Berlin 1914.

Vorwort.

Die Wirksamkeit Frederick Winslow Taylors bedeutet einen Markstein in der industriellen Entwicklung der Vereinigten Staaten. Taylor ist der erste Mann der Praxis gewesen, der dort die Aufgaben der Fabrikorganisation in wissenschaftlicher Weise in Angriff genommen hat.

Durch die Eigenart des wirtschaftlichen Lebens in der neuen Welt ist das Entstehen mustergültiger Fabrikorganisationen lange hintangehalten worden. Der unerschöpflich scheinende Reichtum des Landes hat von Anfang an eine raubbauartige Ausnützung der Bodenschätze begünstigt. Es ist erklärlich, daß die aus solchen Gewohnheiten entstandene Auffassung von der zweckmäßigsten Form geschäftlicher Tätigkeit auch in gewerblichen Unternehmungen Geltung erlangte und sie lange Zeit bewahrte. So ist es gekommen, daß das Land bei ungewöhnlicher Ertragsfähigkeit sich durch einen ungewöhnlich geringen Wirkungsgrad der industriellen Tätigkeit auszeichnet: das Wertverhältnis des nötigen zu dem wirklich aufgewendeten Betriebskapital ist klein, und es ist jetzt noch die Regel, daß dort Gewinne viel mehr durch kaufmännische Wagnisse als durch gründliche Ausnützung der Betriebsmittel erzielt werden.

Das Abnehmen der Rohstoffe zwingt Amerika mehr und mehr dazu, mit den Gaben der Natur sparsamer umzugehen; ebenso erheischt der steigende Wettbewerb in allen Unternehmungen gebieterisch eine Verringerung der Selbstkosten.

Taylors Verdienst ist es, der amerikanischen Industrie den Weg gezeigt zu haben, auf dem in gewerblichen Unternehmungen Ersparnisse zu machen sind: durch planmäßige Regelung des Geschäftsbetriebes und durch die sich daraus ergebenden Folgerungen für die Aufgaben der Leitung einerseits und der Ausführenden andererseits. Die Leitsätze, durch die das Wesentliche seines Organisationsverfahrens gekennzeichnet wird, finden in den verschiedenartigsten Zweigen der Industrie immer mehr Anerkennung und praktische Verwertung. Das Vorgehen Taylors bei der Lösung der überall wiederkehrenden Aufgaben des Fabrikbetriebes hat dazu geführt, daß die Nationalökonomien und die

wirtschaftlich gebildeten Techniker sich wissenschaftlich mit diesen Fragen beschäftigen, und daß die Universitäten sie als Lehrgebiete in ihre technischen und Handelsschulabteilungen aufnehmen. Ihm hat es die amerikanische Industrie zu danken, wenn diejenigen, die auf Grund ihrer Vorbildung und persönlichen Veranlagung berufen sind, leitende Stellen im industriellen Leben einzunehmen, von nun an auch schon theoretisch in Organisationsfragen, in der Behandlung von Untergebenen, in der Geschäftsverteilung, die in Fabriken eingehalten werden sollte, geschult werden.

Die Bedeutung Taylors für Amerika liegt also nicht bloß in den praktischen Erfolgen, die in den nach seinen Grundsätzen eingerichteten Werken erreicht worden sind, sondern zu einem sehr guten Teil auch in der gewaltigen, gerade durch ihn hervorgerufenen Steigerung des allgemeinen Interesses für Organisationsaufgaben, in der geradezu deutschen Gründlichkeit und Planmäßigkeit, mit der er die täglichen Fragen des Fabrikbetriebes angefaßt hat, sowie in dem überaus bemerkenswerten Umschwung in der Beurteilung und Behandlung der Arbeiterfrage, den die erfolgreiche Durchführung seiner Grundsätze notwendigerweise herbeigeführt hat. Wohl leisten die amerikanischen Arbeiterverbände energischen Widerstand gegen die Einführung von Taylors System. Aber wer diesen Kampf als Unbeteiligter beobachtet, kann sich des Eindruckes nicht erwehren, daß die Führer jener Verbände ihre Abwehrstellung nicht deshalb einnehmen, weil das neue Betriebssystem dem Arbeiter, wie sie sagen, mehr Nachteile als Vorteile bringt, sondern deshalb, weil es dem Arbeiter höheren Verdienst, bei nicht stärkerer persönlicher Inanspruchnahme, zukommen läßt als sie, die Gewerkschaften, ihm je verschaffen könnten, weil es — allgemeiner gesprochen — mehr zu seiner Hebung beiträgt, als die sonstigen Methoden der Arbeiterbewegung es vermögen, und weil es den Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinigt hat zum gemeinsamen Kampf gegen die Kargheit der Natur.

Die jetzige Gestalt, in der uns das Taylor-System entgegentritt, wird im Laufe der Entwicklung manche eingreifende Änderungen erfahren; davon bleibt aber die Tatsache unberührt, daß es eine der aufsehenerregendsten Erscheinungen im heutigen industriellen Leben der Vereinigten Staaten ist, seiner unmittelbaren Erfolge und seiner weitertragenden Bedeutung wegen: Umstände, die ihm den Anspruch sichern, auch von der deutschen Industrie ernsthaft beachtet und gewürdigt zu werden.

So ist es denn auch nicht ausgeblieben, daß die in deutscher Sprache erschienenen Veröffentlichungen Taylors von allen, die sich berufsmäßig mit Organisationsfragen beschäftigen, mit Interesse und Zustimmung aufgenommen worden sind:

In erster Linie das für Fachkreise bestimmte grundlegende Werk „Die Betriebsleitung“ (Shop Management, 1903), in der Übersetzung von Professor Wallichs — 1914 bei Springer schon in dritter Auflage erschienen und zweifellos das lehrreichste Buch über die Taylor-Organisation, dann aber auch die für die breite Öffentlichkeit geschriebenen, von Dr. Roesler übersetzten „Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“ (The Principles of Scientific Management, 1911).

Die Taylorsche Auffassung von Fabrikorganisation, von Arbeitsleitung und von Unkosten bildet eine mächtige Beihilfe zur Erreichung des Zieles, dem in Deutschland jetzt auch eine ganze Anzahl in der Praxis stehende Männer zustreben: die Behandlung der Betriebsfragen auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen.

Diese Bewegung, die durch deutsche Hochschulprofessoren (Schlesinger, Wallichs und andere) zum Teil angeregt, jedenfalls wirksam gefördert worden ist, hat freilich auch Widersacher genug gefunden. Aber wenn ein Gebiet menschlicher Tätigkeit, wie hier die Organisation industrieller Unternehmungen, das jahrzehntelang nur routinemäßig gehandhabt worden ist, plötzlich zur Wissenschaft erhoben wird so fehlt es nie an Leuten, die einem solchen Vorgehen ernsten Widerspruch oder Widerstand entgegenzusetzen. Vor einem halben Jahrhundert, als Redtenbacher der Konstruktionslehre die Wege der Wissenschaft wies, war es nicht anders. Eine solche neue Lehre kann sich gewöhnlich erst dann Bahn brechen, wenn die beteiligten Kreise den durch ihre Anwendung erreichbaren wirtschaftlichen Erfolg einzusehen gelernt haben.

Dem Wunsche, hierzu beizutragen und deutschen Betriebsingenieuren und Studierenden der Betriebswissenschaft ein Bild davon zu geben, wie das Taylor-System, das in der Gegenwart wohl die vollkommenste Ausgestaltung einer Betriebsführung auf wissenschaftlicher Grundlage darstellt, in der Praxis aussieht, verdankt die vorliegende Veröffentlichung ihr Entstehen. Sie soll nichts wesentlich Neues bieten, sondern nach der praktischen Seite hin eine Ergänzung der bisherigen, mehr allgemein gehaltenen Veröffentlichungen über den Gegenstand sein.

Begonnen wurde diese Schrift, als es mir das sehr dankenswerte Entgegenkommen des Herrn Taylor ermöglichte, sein Organisationsverfahren in verschiedenen amerikanischen Fabriken zu studieren. Allen diesen Werken, namentlich der Tabor Manufacturing Company und insbesondere dem „Vice-President and Manager“ dieser Gesellschaft, Herrn H. K. Hathaway, spreche ich herzlichen Dank aus für alle Belehrung, die mir während meiner achtmonatigen Lehrzeit in dieser Fabrik zuteil geworden ist, in der ich Gelegenheit hatte, alle Werkstatt- und Bürotätigkeiten dieser Organisation durch Ausübung und Beobachtung gründlich kennen zu lernen.

Die Vordrucke aus dem Betriebe der Tabor Mfg. Co. wurden mir von der Leitung dieser Fabrik bereitwillig überlassen; die Photographien stammen in der Mehrzahl aus anderen Betrieben und wurden mir von verschiedenen Schülern Taylors zur Verfügung gestellt, zum Teil von Herrn M. L. Cooke, dem jetzigen Direktor of Public Works in Philadelphia, zum Teil von Herrn F. B. Gilbreth, der insbesondere auf dem Gebiete der Zeit- und Bewegungsstudien Hervorragendes geleistet hat, zum Teil auch von Herrn Professor Wallichs von der Technischen Hochschule in Aachen, der eine Anzahl davon auf einer Studienreise in Amerika gesammelt hat. Auch diesen Herren sei hier für alle Anregung und Unterstützung, die sie mir während meiner Arbeit haben zukommen lassen, aufrichtig gedankt.

Ludwigshafen am Rhein, im Dezember 1913.

Rudolf Seubert.

Inhaltsübersicht.

	Seite
A. Über das Wesen des Taylor-Systems	1
I. Die vier Taylorschen Grundsätze	1
II. Die Verantwortlichkeit der Leitung	2
III. Die Erhöhung der Arbeitsleistung	5
a) Materialersparnis	5
b) Arbeitsteilung	6
c) Festsetzung der Höchstleistung	8
d) Entlohnung	15
IV. Unkosten	23
B. Organisation der Tabor Manufacturing Co.	30
I. Übergang zum Taylor-System	30
II. Der Organisationsnachweis	33
III. Die Geschäftsleitung	35
IV. Das kaufmännische Büro	38
V. Das technische Büro	40
a) Gliederung	40
b) Werkstattzeichnungen	41
c) Stücklisten	44
VI. Der Betrieb	46
a) Der Betriebsleiter	46
b) Aufgabe des Betriebsbüros	49
c) Die einzelnen Beamten des Betriebsbüros	51
1. Der Lieferungsbeamte	51
2. Der Eingangsbeamte	66
3. Der Arbeitsverteiler	68
4. Der Lagernachweisbeamte	81
5. Der Gußwarenbesteller	91
6. Der Zettelschreiber	97
7. Der Pensumbeamte	102
8. Der Übersichtsbeamte	114
9. Der Abfertigungsbeamte	122
10. Der Werkstättenbote.	130
11. Der Lohnabrechnungsbeamte	132
12. Der Betriebsabrechnungsbeamte	136
d) Die Werkzeugstube	143
e) Die Ausführungsmeister	146
C. Über die Verwirklichung des Taylor-Systems in deutschen Betrieben	151
