

**Bensman, Joseph/Gerver, Israel (1963): Crime and Punishment in the Factory: The Function of Deviancy in Maintaining the Social System. In: American Sociological Review, Jg. 28, S. 588–598.**

**Auf Deutsch (gekürzt):** Bensman, Joseph; Gerver, Israel (1973): Vergehen und Bestrafung in der Fabrik. In: Heinz Steinert (Hg.): Symbolische Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 126–138.

In dieser empirischen Studie über den Montageprozess in einer Flugzeugfabrik im Staat New York stellen die beiden US-amerikanischen Autoren aus einer strukturfunktionalistischen Perspektive die Funktion von Regelabweichungen heraus. In Abgrenzung zu Robert K. Merton, der Regelabweichungen in Organisationen als Versuche von Organisationsmitgliedern interpretiert hat, sich Zugang zu sonst nicht verfügbaren Ressourcen zu verschaffen (Merton 1957), argumentieren die Autoren, dass Abweichungen von Regeln nicht nur einzelnen Individuen nutzen, sondern dass es auch für Organisationen funktional sein kann, Regelabweichungen zu dulden.

Der Text konzentriert sich auf den Einsatz eines spezifischen Werkzeuges in einer Flugzeugfabrik – den Gewindebohrer (»Tap«). Bei der Montage der Tragflächen für Kampfflugzeuge müssen Schrauben in vormontierte Muttern eingeführt werden. Durch Ungenauigkeiten im Fertigungsprozess entsteht jedoch häufig das Problem, dass sich die Schrauben bei der Montage nicht genau in die Muttern einpassen lassen. In dem Fall liegt es nahe, einen Gewindebohrer einzusetzen, um ein neues Gewinde hineinzuschneiden, sodass die jeweilige Schraube doch noch in die Mutter passt (S. 590).

Der Einsatz von Gewindebohrern ist in dem Unternehmen jedoch strikt verboten. Ein neu geschnittenes Gewinde stellt eine Abweichung vom Montageplan dar, das Auswirkungen auf die Spannungen an den Tragflächen haben kann. Würde während der Montage ein neues Gewinde gebohrt, könnten sich durch die Vibration des Flugzeuges die Schrauben lösen. Im Extremfall könnte dies zum Absturz eines Flugzeuges führen. Aus diesem Grund kann ein Arbeiter fristlos entlassen werden, wenn er einen Gewindebohrer einsetzt oder wenn auch nur ein Gewindebohrer in seinem Werkzeugkasten gefunden wird.

Trotz des strikten Verbotes wird jedoch – und das ist der Clou des Artikels – der Gewindebohrer in der Fabrik breit eingesetzt. Jeder Montagemitarbeiter hat Zugang zu einem der Bohrer, die Hälfte der Mitarbeiter im Montagebereich besitzt persönlich einen Gewindebohrer und ältere Montagearbeiter verfügen über vier oder fünf in verschiedenen Größen. Für den Einsatz dieser Gewindebohrer haben sich jedoch strikte, informell durchgesetzte Regeln ausgebildet.

Die Arbeiter werden schrittweise an die Verwendung des Gewindebohrers herangeführt. Neue Mitarbeiter verfügen selbst nicht über Gewindebohrer, können sich aber – wenn eine Schraube nicht in eine Mutter passt – an einen erfahrenen Mitarbeiter wenden, der dann ein neues Gewinde bohrt. Erst wenn sich ein neuer Mitarbeiter in

anderen Aspekten bewährt hat, darf dieser unter strikter Aufsicht eines erfahrenen Mitarbeiters selbst Gewinde bohren. Dabei wird besonders bei Anfängern darauf geachtet, dass der Gewindebohrer nicht exzessiv eingesetzt wird. Erst wenn ein Mitarbeiter gezeigt hat, dass er verantwortlich mit Gewindebohrern umgeht, darf er sich einen eigenen Gewindebohrer zulegen.

Bei dem verbotenen Einsatz der Gewindebohrer werden die Vorarbeiter der Montageteams, die fabrikeigenen Inspektoren und die Qualitätskontrolleure der Luftwaffe – also die Kontrollinstanzen, die eigentlich den Einsatz des Gewindebohrers verhindern sollen – in unterschiedlicher Form in die illegale Praxis eingebunden. Offiziell ist der Vorarbeiter für die Einhaltung der formalen Ordnung zuständig und deswegen verpflichtet, das Verbot des Einsatzes von Gewindebohrern konsequent durchzusetzen. Andererseits muss er aber auch dafür sorgen, dass sein Team die Zeitvorgaben erfüllt; er kann bei Passungsproblemen zwischen Schrauben und Muttern nicht immer eine offizielle Neuberechnung der Spannungen im Flügelteil beantragen. Er duldet deswegen punktuell den eigentlich verbotenen Einsatz von Gewindebohrern, weil er sonst die Zeitvorgaben nicht erfüllen kann.

Die fabrikeigenen, für die Einhaltung der Qualität zuständigen Inspektoren sind in die Praxis des Bohreinsatzes eingebunden. Weil die Inspektoren nicht jedes Detail des Montageprozesses kontrollieren können, sind sie darauf angewiesen, dass ihnen die Arbeiter keine minderwertig montierten Teile unterschieben. Die Inspektoren sind deswegen in bestimmten Grenzen bereit, den Einsatz von Gewindebohrern zu dulden. Dabei gibt es jedoch die stillschweigende Übereinkunft, dass der Gewindebohrer von den Arbeitern nicht im Beisein von Inspektoren verwendet wird.

Die Kontrolleure der Luftwaffe, die den Auftraggeber repräsentieren, stehen für eine rigide Durchsetzung des Verbots des Einsatzes von Gewindebohrern und werden intern als »Gestapo« bezeichnet. Wenn einer der Kontrolleure der Luftwaffe in der Nähe ist, warnen sich die Arbeiter gegenseitig und stellen Wachen auf, wenn ein Gewinde gebohrt werden muss. Es existiert dabei eine enge Kooperation zwischen Arbeitern, Vorarbeitern und fabrikeigenen Inspektoren, die gemeinsam eine Schauseite der Regeleinhaltung gegenüber den Kontrolleuren der Luftwaffe aufbauen.

Eine Stärke der Arbeit ist, dass sie zeigt, wie informelle Erwartungen in Organisationen durchgesetzt werden. Weil informelle Erwartungen nicht mit Verweis auf die Mitgliedschaftsbedingungen eingefordert werden können, bilden sich alternative Mechanismen zur Durchsetzung von Erwartungen. Diese Prozesse der Durchsetzung informeller Erwartungen sind später in einer Reihe von mikropolitischen Studien aufgegriffen worden (z. B. → Burns 1961; → Crozier 1964; → Crozier und Friedberg 1977; → Halperin 1974).

Während Organisationen von ihrer Formalstruktur her »tauschfeindlich« aufgebaut sind – schließlich wird die Folgebereitschaft durch Gehaltszahlungen pauschal eingekauft, es wird nicht jede Folgebereitschaft einzeln vergütet –, spielt Tausch als Form der positiven Sanktionierung bei der Durchsetzung informeller Erwartungen eine zentrale

Rolle. Dabei handelt es sich eher selten um direkte, zeitgleich ablaufende Tauschbeziehungen, sondern häufig geht eine Seite in Vorleistung und vertraut darauf, dass diese Vorleistung später entgolten wird. Gerade am Beispiel der Kooperation zwischen Arbeitern und Fabrikinspektoren wird gezeigt, wie dieser Kooperationsprozess abläuft.

Wenn die Tauschprozesse alleine nicht ausreichen, werden im Fall der Flugzeugfabrik milde Formen des Mobblings eingesetzt, um beispielsweise einen zu expansiven Gebrauch des Gewindebohrers zu verhindern. Ein Montagearbeiter, der den Gewindebohrer zu häufig einsetzt, wird als »Stümper« oder »Murkser« (»botcher«) bezeichnet. Der »Gewindebohrerabhängige« (»tap addict«) ist bei anderen Arbeitern, Vorgesetzten und Inspektoren schlecht reputiert und wird zur Zielscheibe der Kollegen, die Witze über ihn machen (S. 592). Gerade weil informelle Erwartungen nur informell durchgesetzt werden können, entstehen Praktiken der Sanktionierung, die ganz anders gelagert sind als formale Praktiken der Sanktionierung wie Abmahnung oder Entlassung.

Der Rezeptionserfolg der Studie lag maßgeblich darin, dass eindrucksvoll gezeigt wurde, dass formal verbotene Praktiken eine zentrale Funktion für Organisationen erfüllen (siehe für eine ähnliche Argumentation für Organisationen in sozialistischen Staaten Joseph S. Berliner 1957). Damit wurde das noch in der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts dominierende Verständnis von Informalität erweitert. Besonders durch die Human-Relations-Schule (siehe → Majo 1933; → Roethlisberger und Dickson 1939) wurde bis dato vorwiegend auf informelle Praktiken in Organisationen hingewiesen, die zwar nicht mit Verweis auf Mitgliedschaft durchgesetzt werden können, aber auch nicht gegen offizielle Regeln der Organisation verstoßen.

Die Studie von Bensman und Gerver zeigt dagegen, dass viele informale Erwartungen nur unter Verletzung der formalen Erwartungen der Organisation erfüllt werden können. Niklas Luhmann spricht hier von »brauchbarer Illegalität«. Dieser Begriff bezeichnet zunächst noch keine Gesetzeswidrigkeit im engeren Sinn, sondern nur den Verstoß gegen das Regelwerk der jeweiligen Organisation (→ Luhmann 1964, S. 304 ff.). Bei dieser regelverletzenden Form der Informalität müssten Vorgesetzte eigentlich einschreiten und das verantwortliche Mitglied sanktionieren, wenn sie auf illegale Handlungen aufmerksam gemacht werden. Aber aufgrund der funktionalen Notwendigkeiten der Regelabweichung für die Organisation decken die Vorgesetzten diese illegalen Praktiken (Kühl 2007, S. 269 ff.).

Die theorieimmanente Debatte des Strukturfunktionalismus wird heute bei Organisationsforschern nur noch begrenzt auf Interesse stoßen. Zentral bleibt jedoch die Einsicht, dass Organisationen mit informellen Praktiken auf konkurrierende Zielsetzungen reagieren können (siehe zum Beispiel Fröhlich 1983; Jackall 1988). Dabei wird das eine Ziel – in dem Fall die Sicherung der Qualität durch den Verbot des Bohrereinsatzes – formal festgeschrieben, während das andere Ziel – das Einhalten der Termine durch einen kontrollierten Einsatz des eigentlich verbotenen Gewindebohrers – durch »brauchbare Illegalität« erreicht wird.

*Stefan Kühl*



## Literatur

- Berliner, J. S. (1957). *Factory and Manager in the USSR*. Cambridge: Harvard University Press.
- Fröhlich, D. (1983). Machtprobleme in teilautonomen Arbeitsgruppen. In F. Neidhardt (Hrsg.), *Gruppensoziologie. Perspektiven und Materialien. Sonderheft 25 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (S. 532–551). Opladen: WDV.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York; Oxford: Oxford University Press.
- Kühl, S. (2007). Formalität, Informalität und Illegalität in der Organisationsberatung. Systemtheoretische Analyse eines Beratungsprozesses. *Soziale Welt* 58, 269–291.
- Merton, R. K. (1957). Social Structure and Anomie. In R. K. Merton (Hrsg.), *Social Theory and Social Structure* (131–160). Glencoe: Free Press.