

Dorothea Schmidt

Fordismus: Glanz und Elend eines Produktionsmodells

Erst als man ihn zu Grabe trug, erkannte man, mit wem man es zu tun gehabt hatte – das war das Schicksal des Fordismus in der Mitte der 1970er Jahre. Das Phänomen war dahingeschieden, der Begriff geboren. Bis dahin war niemand auf den Gedanken gekommen, den wirtschaftlichen Aufschwung der Nachkriegszeit mit einem etwas in die Jahre gekommenen Produktionsmodell der US-Automobilindustrie gleichzusetzen, selbst wenn der Begriff zuvor schon dann und wann verwendet wurde. In der jungen Bundesrepublik war die rasch zunehmende Verbreitung des VW-Käfers zu einem Signum des wachsenden Wohlstands breiter Bevölkerungsschichten geworden, aber für diesen standen ebenso die Constructa-Vollwaschmaschine, das Kofferradio von Blaupunkt, ein Anzug von Müller-Wipperfurth oder ein Brathähnchen im *Wienerwald*. Als die Nachkriegskonjunktur in mehreren europäischen Ländern in einen Abschwung mit steigenden Arbeitslosenzahlen überging, machten sich linke Theoretiker daran, diesen Umschlag grundlegender zu untersuchen. Was man an neuartigen Formen von Massenkonsum erlebt hatte, passte nicht recht zu den Elendsbildern der Arbeiterschaft in den englischen Textilfabriken, wie Marx sie ausgemalt hatte, so dass es galt, den Kapitalismus zu historisieren. Aber Marx selbst hatte im *Kapital* ja bereits ausgeführt, dass Arbeiter zu gewissen Zeiten höhere Löhne erzielen könnten, „so daß sie den Kreis ihrer Genüsse erweitern, ihren Konsumtionsfonds von Kleidern, Möbeln usw. ausstatten und kleine Reservefonds von Geld bilden können.“ Dies ändere allerdings nichts an ihrer grundlegenden Abhängigkeit vom Kapital, sondern zeige nur, „daß der Umfang und die Wucht der goldenen Kette, die der Lohnarbeiter sich bereits selbst geschmiedet hat, ihre losere Spannung erlauben.“ (Marx 1979: 646).

So entwickelte der französische Ökonom Michel Aglietta ab 1976 einen folgenreichen Ansatz, um die Besonderheit dieser „goldenen Kette“ für das 20. Jahrhundert zu erklären. In Kurzform handelte es sich dabei darum, unterschiedliche Akkumulationsregime zu identifizieren, also Phasen des Kapitalismus, in denen es einen spezifischen Zusammenhang zwischen Normen der Produktion

und des Konsums gibt, der durch gesellschaftliche Institutionen wie dem Fehlen oder Bestehen von Tarifverträgen und staatlicher Beschäftigungspolitik sowie weiterer staatlicher Rahmenseetzungen abgesichert wird. Der Fordismus gilt demnach als eine Phase intensiver (im Gegensatz zu der vorangehenden extensiven) Akkumulation (Hübner 1989: 68ff). In den Worten von Joachim Hirsch und Roland Roth, die der Regulationstheorie im deutschsprachigen Raum Popularität verschafften, heißt es zur Begründung, warum gerade die Automobilindustrie im Mittelpunkt dieses Modells steht, „daß das in den Fordschen Fabriken realisierte produktionsorganisatorische Konzept mit dem sozialen und ökonomischen Umfeld, das es erforderte, im Kern die Struktur der Formation enthielt, die der Kapitalismus in den Jahrzehnten um die Mitte des 20. Jahrhunderts weltweit ausgeprägt hatte..., deren Ende die Wirtschaftskrise der siebziger und achtziger Jahre signalisiert.“ (Hirsch/Roth 1986: 45) Ford erscheint somit als „der paradigmatische Organisator des neuen kapitalistischen Produktions-Reproduktions-Zusammenhangs. Seine Profitstrategie zielte auf einen bisher nicht gekannten Grad an Disziplin und Ausbeutung, verbunden mit einer Lohnpolitik, die die Arbeiter allmählich in die Lage versetzte, Konsumenten ihrer eigenen Produkte zu werden...“ (ebd.: 51-52) Seit den 1970er Jahren sei der fordistische „Massenarbeiter“ zum Hindernis für die Kapitalverwertung geworden, weshalb neue flexiblere Produktionsformen eingeführt wurden, Produktionsverlagerungen in weniger entwickelte Länder erfolgten, der Keynesianismus und der Wohlfahrtsstaat zerbrachen (vgl. dazu für die USA Scherrer 1992: 33, 55). Auch in der *PROKLA* stellten die Begriffe Fordismus und Postfordismus immer wieder wichtige Referenzpunkte dar, etwa 1986 bei Bob Jessop: *Der Wohlfahrtsstaat im Übergang vom Fordismus zum Postfordismus* (*PROKLA* 65) oder 1997 bei John Graham/Roger Keil: *Natürlich städtisch: Stadtumwelten nach dem Fordismus* (*PROKLA* 109) und schließlich 2008 bei John Kannankulam: *Konjunkturen der Inneren Sicherheit. Vom Fordismus zum Neoliberalismus* (*PROKLA* 152).

Adelheid von Saldern und Rüdiger Hachtmann erklären das 20. Jahrhundert überhaupt zum „fordistischen Jahrhundert“. Sie halten es für unumstritten, „dass der Fordismus und die damit verbundenen Rationalisierungsbewegungen ebenso zu den markanten Signaturen des vergangenen Jahrhunderts gehören wie die mit dem Fordismus verknüpfte Vision, gesellschaftliche Interessenkonflikte sozial-technisch regulieren zu können. Darüber hinaus sollten die Volkswirtschaften, die Gesellschaften, die Städte und die Menschen analog zu den maschinengesteuerten Prozessen in den Fabriken rationalisiert werden, um eine größtmögliche Effizienz zu erzielen.“ (von Saldern/Hachtmann 2009: Abschn. 1, siehe auch Hachtmann/von Saldern 2009).

Ich erhebe nicht den Anspruch, das weite Feld der Regulationstheorie mit all seinen Kontroversen über eine preis- oder eine werttheoretische Fundierung, über

Unterkonsumtion oder Überakkumulation in seiner mittlerweile nahezu uferlosen Ausdehnung zu vermessen und einzuschätzen, ebenso wenig möchte ich mich mit der behaupteten Ausdehnung fordistischer Konzepte auf Stadtplanungen und andere Lebensbereiche auseinandersetzen. Ich beschränke mich vielmehr darauf, den wichtigsten Baustein dieses Konzepts in Augenschein zu nehmen: das eigentliche Produktionsmodell in den Fordschen Fabriken und dessen reale Bedeutung in der Bundesrepublik bis in die Mitte der 1970er Jahre.¹

Glanz der Fordschen Fabriken?

Wie andere vor ihnen stellen von Saldern/Hachtmann folgende Kausalkette auf: „Entsprechend den Vorstellungen Henry Fords ermöglichte die Fließbandproduktion die Herstellung standardisierter Massenware, dadurch sanken die Produktionskosten, und dies wiederum erlaubte eine generöse Lohnpolitik (Fünf-Dollar-Lohn) sowie einen Acht-Stunden-Tag.“ (von Saldern/Hachtmann 2009: Abschn. 4) Ist dies eine adäquate Beschreibung der damaligen Praxis in den Fordschen Fabriken?

Werfen wir zunächst einen Blick in das Buch, das seit den 1920er Jahren, insbesondere in den USA und in Deutschland, millionenfach verbreitet wurde und in dem die meisten Beobachter die Essenz dessen dargestellt sahen, was bald als Fordismus bezeichnet wurde. In *Mein Leben und Werk* schildert Ford – bzw. sein Ghostwriter Samuel Crowther – seinen geradlinigen Weg vom Bauernjungen zum erfolgreichen Unternehmer. Es gibt biographische Details über seine Kindheit und Jugend, erste Konstruktionen, die verschiedenen Ford-Modelle, die Genese des wegweisenden Modells T, dazu auch viel Salbaderndes über die „Pflicht des Dienens“ und Produktion als „Dienstleistung“ (Ford 1926: u.a. 2, IV. Kapitel, 165ff, 316, 319) sowie die „Verbesserung des Lebens“ (ebd.: 217). Seine Botschaften für Arbeitgeber wie für Beschäftigte waren zwiespältig, in weiten Teilen aber vage genug, um die Vorstellung eines „Wohlstands für alle“ zu transportieren – in heutigen Begriffen, eine *win win*-Situation herzustellen, da „jeder, der mit uns in Verbindung steht – sei er Leiter, Arbeiter oder Käufer – durch unsere Existenz gewinnt.“ (ebd.: 22-23) Für alle späteren Überlegungen zum Fordismus sind in Fords Buch zwei Themen zentral: das neue Produktions- und Vermarktungskonzept und die Lohnpolitik. Sie finden sich nicht systematisch abgehandelt, sondern weit verstreut über die mehr als 300 Seiten des Werks.

1 Bei unterschiedlicher Schwerpunktsetzung verfolgt meine hier entfaltete historisch-empirische Argumentation in den Grundzügen eine ähnliche Stoßrichtung, wie sie Rudi Schmidt in seinem Artikel „Fordismus/Massenproduktion“ im neuen *Handbuch der Arbeits- und Industriosozilogie* einschlägt (Schmidt 2013a: 227-233).

Als zentral für sein Produktionskonzept nannte Ford die Standardisierung der Produkte und die Normierung der Teile. Die Ein-Modell-Politik mündete 1908 in das Modell T. Dies habe eine Ausweitung von Produktion und Absatz ermöglicht, so dass 1909/10 zu einem Preis von 950 \$ rd. 19.000 Wagen verkauft wurden, knapp ein Jahrzehnt später zu einem Preis von 525 \$ jedoch bereits rd. 530.000 Wagen. Der Hintergrund der enormen Steigerung der Produktivität, die an die Kunden in sinkenden Preisen weitergegeben wurde, lag Ford zufolge in der neuen Art, die Produktion zu organisieren: in der Aufstellung von zahlreichen Ein-Zweck-Maschinen für die massenhafte Herstellung von Einzelteilen, der Anordnung dieser Maschinen entlang des Produktionsflusses sowie der Einführung von Gleit- und Montagebahnen (ebd. 93). Ausführlich ging Ford auf die Arbeitsteilung in seinen Fabriken ein, die an das alte Konzept der maximalen Zerlegung der Arbeit in kleinste Handgriffe anknüpfte, wie es bereits Adam Smith für die Stecknadelproduktion dargelegt hatte: „Die große Masse der bei uns angestellten Arbeiter ist ungeschult; sie lernen ihre Aufgabe innerhalb weniger Stunden oder Tage. Haben sie sie nicht innerhalb dieser Zeit begriffen, so können wir sie nicht gebrauchen.“ (ebd.: 9) Keinen Zweifel ließ Ford auch an seiner fraglosen „Herr im Haus“-Position: „Die Disziplin ist überall scharf ... Wir erwarten von den Leuten, daß sie tun, was ihnen gesagt wird ... Die Leute sind dazu da, um gegen einen möglichst hohen Lohn eine möglichst große Menge Arbeit zu schaffen.“ (ebd.: 129)

Ford hat weder das Prinzip der austauschbaren Teile noch der Standardisierung der Komponenten als erster eingesetzt, das schon ein Jahrhundert früher bei Gewehren für das US-Militär, später auch bei Nähmaschinen und Fahrrädern praktiziert wurde. Montage-Fließbänder waren ebensowenig eine Erfindung Fords, sondern in den Schlachthöfen von Chicago zur „Demontage“ der toten Tiere im Gebrauch (und Ford hatte sie dort selbst gesehen). Seine eigentlichen Innovationen bestanden in der Typisierung – also der Beschränkung der Produktpalette auf ein einziges Modell – und dem Transfer von bisher bekannten industriellen Praktiken auf ein besonders komplexes Produkt (das damals aus ca. 10.000 Einzelteilen bestand, vgl. Williams et al. 1993: 80). Dabei kam dem Fließband eine sehr viel geringere Rolle zu, als später vielfach behauptet wurde. Fließbänder wurden zunächst als Transportmittel (Gleitbänder oder Weierschieben per Hand), dann mit mechanischem Antrieb und vorgegebenem Tempo zur Kontrolle der Arbeitskraft und ihrer Arbeitsgeschwindigkeit eingesetzt. Die gängige Vorstellung, 1913 sei das erste Fließband in Highland Park angelaufen und habe von da an den gesamten Produktionsprozess strukturiert, ist nicht zutreffend. Vielmehr gab es bis in die 1920er Jahre ein Nebeneinander von Fließbändern und einfachen Gleitbahnen (Bönig 1993: 79). Darüber hinaus haben Williams et al. (1993) gezeigt, dass die entscheidenden Produktivitätsgewinne

nicht auf die Verwendung von Fließbändern, sondern auf die zunehmende vertikale Integration zurückgingen, da ein immer größerer Teil der Komponenten nicht mehr von außerhalb bezogen, sondern in den eigenen Werken produziert wurde, insbesondere in einer eigenen Gießerei und Motorfertigung.

Die Lohnerhöhungen durch den *five dollar day* spricht Ford in seiner Autobiographie nur kurz an und hüllt sie in den Nebel einer neuen Dienstleistungsethik, der das gesamte Buch durchzieht: „Die Ford-Betriebe – ich selbst – haben nichts weiter getan, als durch Arbeit den Beweis zu erbringen versucht, daß die Dienstleistung dem Gewinne voranzustellen ist.“ (Ford 1926: 316) An anderer Stelle heißt es im Gegensatz dazu: „Bei all dem war jedoch keinerlei Wohltätigkeit im Spiel.“ (ebd.: 147) Zu den Hintergründen der plötzlichen Entscheidung vom Januar 1914 wird einige Seiten weiter erwähnt, die Wirkung der Lohnerhöhung sei ein drastischer Rückgang der Fluktuation der Arbeiter gewesen (ebd.: 150). Diese hatte in der Tat vor 1914 mit der Intensivierung der Arbeit laufend zugenommen und erreichte im Dezember 1913 380%, so dass 53.000 Arbeiter angeworben werden mussten, um einen Stand von 14.000 Beschäftigten zu halten. Nachdem ab Januar 1914 ein Dreischicht-System mit acht Stunden und der Mindestlohn von 5 \$ eingeführt wurde, ging die Fluktuation stark zurück (Bönig 1993: 65). Die Lohnerhöhungen, die allerdings nur für einen Teil der Arbeiter galten, wurden von einem Programm der betrieblichen Fürsorge für Arbeiter, die länger als sechs Monate beschäftigt waren, für andere zu sorgen hatten und ein „untadeliges Familienleben“ führten, begleitet. Um dies zu überwachen, wurde eine *Soziologische Abteilung* eingerichtet, die ihr Privatleben rigoros kontrollierte: Sie sollten sparsam leben, nicht zu viel rauchen und trinken, die Ehefrau sollte nicht erwerbstätig sein und den Haushalt ordentlich führen (Foster 1989: 74).

Ford verschleierte somit in seiner Darstellung die kostspielige Fluktuation als eigentliche Ursache der Entscheidung für die Lohnerhöhung und versah sie mit dem Etikett des sozialen Ziels der Kaufkraftmehrung – eine Deutung, die in der späteren Rezeption besonders wirkungsmächtig wurde, bahnte sie doch den Weg für die Interpretation, die Lohnerhöhungen sollten die Ford-Arbeiter in den Stand versetzen, die Produkte ihrer Arbeit selbst zu erwerben. Davon konnte mit dem *five dollar day* keine Rede sein. Wenn ein Arbeiter pro Jahr auf ein Einkommen von rd. 1.500 \$ kam, so lag der Preis für ein T-Modell damals bei 550 \$, betrug also etwas mehr als vier Monatslöhne, die jedoch kaum die Möglichkeit boten, Ersparnisse zurückzulegen. Auch in den 1920er Jahren waren die neuen Käufer-schichten des früheren Luxusgutes daher nicht Arbeiter, sondern Handwerker und Farmer, die das Auto nicht für private Zwecke, sondern in erster Linie für ihren Erwerb nutzten – 90% aller Autobesitzer gaben dies 1920 an, und auch noch 1930 lebten fast 60% aller Autobesitzer in Städten mit weniger als 10.000 Einwohnern (Facts and Figures of the Automobile Industry 1920: 14; 1930: 15).

Elend der Fordschen Fabriken

Ein weiteres Manko vieler späterer Einschätzungen des Erfolgsmodells Ford liegt darin, dass zusammen mit dem 1922 erschienenen Buch lediglich diese erste Phase der Entwicklung der Fordschen Fabriken, also ihre relative Glanzzeit, betrachtet wird, die Mehrzahl aller Darstellungen jedoch spätestens mit dem Jahr 1923 abbricht. Das Modell T galt bei Insidern bereits 1920 als veraltet. Mit einer Produktion von rd. 2 Mio. Autos im Jahr 1923 erreichten die Ford-Werke das Maximum ihres Ausstoßes, der in den folgenden Jahren stetig zurückging (Bönig 1993: 51). Betrug ihr Markt-Anteil 1919 noch rd. 44%, so sank er 1925 auf 39% und 1929 auf 28% (Raff 1991: 732). Der neue aufgehende Stern am Autohimmel war Fords Konkurrent General Motors. Mit dem Slogan *A car for every purse and purpose* initiierte die Firma das Konzept einer breiten Produktpalette und des jährlichen Modellwechsels, wobei bestimmte Merkmale des Fordschen Konzepts übernommen wurden, die Produktion großer Serien sich aber auf bestimmte Komponenten beschränkte und Mehrzweck-Maschinen zum Einsatz kamen, was größere Flexibilität erlaubte (ebd.: 745).

Angesichts der Absatzschwierigkeiten wurde die *Soziologische Abteilung* bereits 1921 wieder geschlossen, ein Teil der Sozialleistungen gestrichen und 1926 (ohne Lohnausgleich) die Fünftage-Woche eingeführt. Im Sommer dieses Jahres folgten kollektive Entlassungen, im Herbst wurden wieder Arbeiter eingestellt, aber das Lohnniveau blieb unter dem Branchendurchschnitt (Foster 1989: 75, Scherrer 1992: 71). Als der Absatz weiter zurückging, mussten die Fabriken 1927 für ein Jahr geschlossen werden, da die Spezialmaschinen auf neue Modelle nicht umzurüsten waren und zum großen Teil verschrottet werden mussten. Ab 1929 war die gesamte Automobilindustrie von den Folgen der Wirtschaftskrise betroffen, die Produktion sank, und die Zahl der Arbeitslosen in Detroit stieg stark an. An einem bitterkalten Wintertag im März 1932 kam es unter kommunistischer Führung zu einem „Hungermarsch“ der entlassenen Ford-Arbeiter, dem Polizei und *security guards* unter anderem mit Maschinengewehren entgegentraten. Auch der Fordsche Werkschutz griff ein und ihr Leiter schoss aus einem Auto mit einer Pistole, es gab Tote und Verletzte (Foster 1989: 77). Der Prototyp des „Fordschen Massenarbeiters“ hatte somit nur eine recht kurze Lebensspanne von sieben bis zwölf Jahren – spätestens ab 1921 wurden die autoritären und repressiven Züge dieses Produktions-Modells nicht mehr durch höhere Löhne und Sozialleistungen kompensiert.

Das Ford zugeschriebene Zusammenspiel von höheren Löhnen und einer Stärkung der Massenkaufkraft ereignete sich in den USA in den folgenden Jahrzehnten tatsächlich – allerdings unter völlig anderen Bedingungen. Entscheidende Schritte dazu waren nach der dramatischen Krise, die das Land besonders hart

getroffen hatte, grundlegende Umorientierungen der bisherigen Politik. Unter der Regierung von Franklin D. Roosevelt, der als „Hyde Park-Aristokrat“ galt (Derber 1975: 129), wurde mit dem Social Security Act von 1935, der Absicherungen für Ältere, Arbeitslose und andere Bedürftige vorsah, wohlfahrtsstaatliche Politik nach europäischem Muster eingeführt. Der Labor Standards Act von 1938 regelte unter anderem die Wochenarbeitszeit, die Bezahlung von Überstunden und den Mindestlohn. Die Anerkennung von Gewerkschaften stellte ursprünglich kein zentrales Ziel von Roosevelts *New Deal* dar, wurde aber von einer zunehmend stärkeren Arbeiterbewegung durchgesetzt. Wegweisend waren hier der Norris-La Guardia Act von 1932, der die bisher gängige polizeiliche Repression von Streiks einschränkte, und der Wagner Act von 1935, der die gewerkschaftliche Verankerung in den Betrieben ermöglichte und Tarifverhandlungen institutionalisierte. All diese Veränderungen waren von Konflikten und Widersprüchen begleitet: Die wiederholten *sit-down-strikes* wurden von der Regierung und in der Öffentlichkeit kritisch gesehen, die größte Gewerkschaft AFL (American Federation of Labor) blieb lange Zeit skeptisch gegenüber staatlichen Maßnahmen („what the state gives, it can take away“), die Arbeitslosigkeit, die 1933 bei rd. 25% gelegen hatte, ging nur allmählich zurück (Derber 1975, Scherrer 1992: 72f). Aber die Jahre nach 1933 zeigten erstmals einen deutlichen Anstieg der Löhne, deren Indexwert 1926 bei 125 lag, 1932 auf 112 sank, 1938 jedoch auf 142 anstieg (1913 = 100, Kocka 1972: 333). Entscheidend dafür war nicht, wie bei Ford, der rabiate Kampf gegen jegliche Selbstorganisation der Arbeiterschaft, sondern im Gegenteil deren zunehmende Stärke und Akzeptanz in der Gesellschaft sowie ein für die USA neuartiger Kompromiss zwischen Regierung und Gewerkschaften.

Das Fordsche Produktionskonzept als Prototyp der industriellen Rationalisierung?

Typisierung der Produkte, Standardisierung der Teile, maximale Mechanisierung, ungelernete statt gelernte Arbeitskräfte, repetitive Fließband-Arbeit im Zeitlohn: War dies alles typisch für die industrielle Rationalisierung in Deutschland bzw. in der Bundesrepublik?

Jürgen Bönigs Untersuchung über die Arbeit an Fließbändern bis 1933 kommt zu dem Schluss, dass diese in den 1920er Jahren enorme publizistische Aufmerksamkeit erfuhren, in der Praxis jedoch nur für etwa 1% der Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 50 Personen Verwendung fanden. Arbeiterinnen, die auch bisher in der elektrotechnischen Industrie oder bei der Herstellung von Schuhen, Kleidern und Nahrungsmitteln Akkordarbeit geleistet hatten, wurden an Fließbänder gesetzt, während Männer in einigen Werken der Automobilin-

dustrie nunmehr an Rollbahnen, Fließtischen oder Montagebändern standen – keineswegs waren gesamte Produktionsvorgänge auf Fließbandarbeit umgestellt, selbst nicht bei der in dieser Hinsicht am weitesten fortgeschrittenen Firma Opel (Bönig 1992: 695ff). Die Ziele des 1921 gegründeten RKW (Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk) bezogen sich nicht nur auf Großbetriebe, sondern auf alle Betriebsgrößen, und so fanden Normierungen und Standardisierungen von Komponenten oder Fertigprodukten stärkere Verbreitung. Während die bürokratischen Vorgaben des Taylorsystems – Büros der Vorrichtungs-, Geschwindigkeits-, Prüfmeister usw. – kaum umgesetzt wurden, wurde Taylors Kernidee der strikten Trennung von Anweisung und Ausführung von Arbeiten häufiger realisiert, insbesondere die Kalkulation der Akkorde mittels Stoppuhren, in Deutschland als REFA-System bekannt.² Insgesamt waren die Betriebe allerdings auf Flexibilität bedacht und gingen mit den Ansprüchen „wissenschaftlicher Betriebsführung“ pragmatisch um. Dabei hatten die meisten Arbeitgeber keineswegs die Abschaffung der Gelernten im Sinn, sondern vielmehr Einrichtungen für eine bessere Ausbildung der Facharbeiter, die in weiten Bereichen der Industrie nach wie vor mehr als die Hälfte der Beschäftigten ausmachten (von Freyberg 1989: 13ff, Schmidt 1993: 196).

Im Nationalsozialismus entstand ein Projekt, das als Paradefall fordistischer Massenproduktion gelten könnte – wenn die Pläne eines deutschen Volkswagens, eine der „Lieblingsideen des Führers“, auch nur annähernd verwirklicht worden wären. Doch die großsprecherischen und gigantomantischen Pläne für eine nationalsozialistische Musterstadt und ein Werk, das sich an Fords Konzept orientierte und dasjenige in River Rouge in den Schatten stellen sollte, scheiterten in kürzester Zeit an der Realität der Kriegswirtschaft. In der Anfangszeit wurden einige hundert Stück des „Wagens für den kleinen Mann“ produziert, nach 1938 wurde die Zivilproduktion aufgegeben, und das Volkswagen-Werk stellte in der Folge „eine Art Mikrokosmos der deutschen Rüstungswirtschaft“ dar (Mommsen/Grieger 1997: 40). Kennzeichnend dafür waren hier wie anderswo ständig wechselnde Prioritätensetzungen, fehlende Planungen und zahllose ad-hoc-Entscheidungen. Diese Merkmale prägten ebenso die Bestrebungen der DAF (Deutsche Arbeitsfront), Rationalisierungen im Geiste Taylors voranzutreiben, wobei sich zwischen ihr und den Unternehmen eine Reihe von Spannungsfeldern auftraten. Die „deutsche Rationalisierung“ setzte vor allem darauf, die Verbreitung von Akkordarbeit weiter zu forcieren, wie an der zunehmenden Bedeutung des REFA-Systems zu sehen ist: Die Zahl der Lehrgänge und der Teilnehmer

2 Der Ursprung des bis heute gängigen Akronyms ist inzwischen weithin vergessen. Es bezeichnet den 1924 gegründeten Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung. Allgemein zum Taylorismus siehe Schmidt 2013 b.

stieg seit 1935 sprunghaft an und blieb auch in der Kriegszeit auf hohem Niveau (Hachtmann 1989: 176). Fließbandarbeit wurde vor allem dort praktiziert, wo sie bereits früher relativ gängig war, wie bei der Automobilproduktion von Opel oder bei der Keksfabrikation von Bahlsen (ebd.: 76). Im Gegensatz zu den propagierten Zielen des Regimes, das die Erwerbstätigkeit von Frauen allenfalls in „weiblichen“ Bereichen dulden wollte, sahen arbeitswissenschaftliche Experten diese als geeignet für Industriearbeit an – insbesondere für Fließbandarbeit, da man Frauen „Monotoniefreudigkeit“ zuschrieb. Tatsächlich nahm bereits vor dem Krieg die Zahl der Arbeiterinnen in Industrien, in denen es ein Nebeneinander von Akkord- und Zeitarbeit gab, stark zu (Tröger 1982: 259, 267; Schnelle 1941: Tab C3). Genaue Daten über die Verbreitung von Fließbandarbeit liegen allerdings nicht vor (Hachtmann 1989: 334, 81).

Hinsichtlich der Qualifizierung von Arbeitskräften zeigten sich eine Reihe von Widersprüchen. Man wollte durch die Aufsplitterung von Berufen eine große Bandbreite von „Spezialarbeitern“ schaffen (vgl. Siegel/von Freyberg 1991: 132 ff, Tröger 1982: 273). Doch zielte dies letztlich nicht darauf ab, die Facharbeiter, sondern die Ungelernten abzuschaffen. So erklärte der Leiter der DAF Robert Ley 1934: „Der Deutsche ist als Kuli zu schade, als Facharbeiter erobert er sich die Welt“ (zit. bei Kipp 1987: 215). Tatsächlich nahm zumindest bis 1942 die Zahl der Lehrwerkstätten und der Teilnehmer von Facharbeiterprüfungen zu, wobei die Ausbildung selbst mit nationalsozialistischer Ideologie überfrachtet wurde, wie in dem Grundlehrgang für Metall- und Elektroberufe „Eisen erzieht“, der aus dem wochenlangen Feilen eines Eisenblocks bestand. Bei absolut zunehmender Beschäftigung ging der Anteil der Facharbeiter nach 1933 letztlich zurück, blieb aber etwa in der Metallverarbeitung mit 54% (1939) immer noch hoch (Hachtmann 1989: 61).

Nach 1939 sank der Anteil der Facharbeiter weiter, da viele von ihnen als Soldaten in den Krieg ziehen mussten und die Struktur der Produktion noch deutlicher auf Rüstungsproduktion ausgerichtet war, wobei als Ersatz zwangsverpflichtete Arbeiterinnen eingesetzt wurden, mehr und mehr aber auch ausländische Zwangsarbeiter/innen. Von ihnen dürfte nur ein relativ kleiner Teil mit Fließbandarbeit zu tun gehabt haben, da sie überwiegend in anderen als den dafür typischen Branchen unter extrem harten und oftmals unmenschlichen Bedingungen eingesetzt wurden – im Jahr 1944 je ein Drittel von ihnen in der Landwirtschaft, in der Schwerindustrie und in der restlichen gewerblichen Wirtschaft, viele davon in kleinen oder mittleren Betrieben (Herbert 2001: 146).

Inbegriff des „Wirtschaftswunders“ der 1950er und 1960er Jahre ist das Volkswagenwerk, das nun zu seiner ursprünglichen Bestimmung als Automobilwerk zurückkehrte und als klassische Verwirklichung des Fordschen Produktionsmodells gilt: Die Herstellung konzentrierte sich im Wesentlichen auf ein einziges

Modell, den *Käfer*; die Zahl der jährlich produzierten Wagen nahm von 1950 (rd. 90.000) bis 1960 (rd. 891.000) zu und erreichte 1965 die Millionengrenze; der Transport der Werkstücke erfolgte über Transferstraßen und auch sonst wurde maximale Mechanisierung angestrebt; der Preis des *Käfers* sank von 1950 (5.150 DM) bis 1960 (4.600 DM) (Wellhöner 1996: 109ff, 128ff). Gleichwohl sind wesentliche Unterschiede zur Situation der Fordwerke um 1914 zu beachten: die Fluktuation der Arbeitskräfte war gering und der Anteil der Facharbeiter relativ hoch (1950: 44%, 1961: 37%), die Zahl der Lehrlinge nahm stetig zu (ebd.: 139f).

Dennoch wäre es kurzschlüssig, Produktivitätssteigerungen allein auf die Automobilindustrie zu beziehen. Diese Branche hat es zwar seit jeher verstanden, ihre eigene Bedeutung dramatisch zu überhöhen³, und war auch bei Industrie-soziologen immer wieder ein besonders beliebtes Untersuchungsobjekt – aber die Mehrzahl aller Industriebeschäftigten in der Bundesrepublik war selbst in dieser Zeit nicht hier, und nicht einmal vorwiegend in Großbetrieben beschäftigt: 1950 arbeiteten rd. 18% von ihnen in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten und rd. 24% in Betrieben mit bis zu 9 Beschäftigten, die restlichen 58% jedoch in kleinen und mittleren Betrieben mit 10 bis 999 Beschäftigten. In den folgenden beiden Jahrzehnten nahm die Bedeutung der Kleinstbetriebe mit bis zu 9 Beschäftigten ab und die der Großbetriebe mit mehr als 1.000 Beschäftigten leicht zu, der Anteil der kleinen und mittleren war mit 62% jedoch noch größer geworden (Leicht 1995: 92). Dabei ist die Vorstellung, technische und organisatorische Neuerungen seien auf Großbetriebe beschränkt gewesen, irreführend. In Branchen wie der Feinmechanik und Optik, der Kunststoffherstellung, dem Maschinenbau und der Elektrotechnik wiesen kleine und mittlere Betriebsgrößen bei Einzelfertigung oder kleinen Serien mit Hilfe von Mehrzweckmaschinen, dem Einsatz von Facharbeitern und einer weniger vertieften Arbeitsteilung Vorteile der Flexibilität auf. Auch hier, in der „kleinen Fabrik“, kamen neue Werkstoffe oder neue Büromaschinen zum Einsatz, wobei der Anteil der direkt produktiven Arbeit üblicherweise höher lag als in Großbetrieben, kurze Wege zwischen Büro und Werkstatt den Aufbau komplexer bürokratischer Apparate ersparten und der Typ der high-trust-Organisationen aufwändige Kontrollen entbehrlich machte (Sperling 1987: 27ff). Solche Betriebsformen setzten teils auf die Kompetenz von Facharbeitern, teils auf tayloristische Serienfertigung. In der Elektroindus-

3 Die bis heute auch von Politiker/inne/n gern angeführte Zahl, jeder sechste Arbeitsplatz hinge von der (deutschen) Automobilindustrie ab, geht auf eine Veröffentlichung des Branchenverbandes von 1980 zurück. Dabei wurden neben der eigentlichen Produktion großzügig alle Arbeitsplätze mitgezählt, die irgendwie mit der Verwendung von PKWs, Bussen oder Lastwagen zu tun haben, also auch Straßenbauarbeiter, Taxifahrer oder Tankwarte (Statistik-Tricks 2009).

trie, deren Bedeutung lange Zeit mit den beiden Giganten Siemens und AEG identifiziert wurde, gibt es seit jeher eine große Zahl von kleinen und mittleren Betrieben und ein Nebeneinander von beiden Produktionsmodellen. Während die Facharbeit bei der Herstellung von speziellen Investitionsgütern dominierte, wurde die Rundfunk- und Hausgeräteindustrie, wie Volker Wittke gezeigt hat, seit den 1920er Jahren zu einer Domäne von an- und ungelernter Frauenarbeit. Fließbandarbeit war etwa bei der Endmontage von Rundfunk- und Fernsehgeräten, Staubsaugern, Waschmaschinen, Geschirrspülern und Herden üblich (Wittke 1996: 152ff, Müller 1999: 22). Gleichwohl wurde das in den 1920er Jahren angelegte System der dualen Berufsausbildung in der Nachkriegszeit weiter ausgebaut und galt in der Industrie vor allem der Förderung der männlichen Arbeitskräfte. So arbeiteten 1970 52% von ihnen als Facharbeiter, 35% als angelernte Arbeiter und 12% als Hilfsarbeiter (Schuster 1974: 96). All diese Befunde über verschiedene Arbeitsformen in der Zwischenkriegszeit, im Nationalsozialismus und in der frühen Bundesrepublik sprechen gegen ein „fordistisches Jahrhundert“.

Braverman und Marx

Das anhaltende Nebeneinander von gelernter und an- oder ungelernter Arbeit wurde insbesondere von linken Autoren häufig nicht zur Kenntnis genommen, da ihnen fordistische und tayloristische Methoden genau das zu verkörpern schienen, was Marx als „reale Subsumtion“ analysiert hatte. Diese Lesart wurde vor allem durch Harry Braverman mit seinem vielfach rezipierten Buch *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century* von 1974 begründet. Braverman sah im Lauf der Industrialisierung eine zwangsläufige Degradierung der Arbeitskräfte, die in den Fordwerken in Reinkultur verwirklicht worden sei (vgl. dazu auch Stollberg 1981, Schmiede/Schudlich 1976). Aber folgt Braverman tatsächlich Marxens Spuren? In der Folge entfaltete sich in der angelsächsischen Literatur die *labour process debate*, in der die Eindimensionalität und Geradlinigkeit einer solchen Entwicklung in Frage gestellt und auch bezweifelt wurde, dass dies bei Marx so angelegt sei (zur deutschen Rezeption vgl. Hildebrand/Seltz 1987). Bravermans Interpretation scheint zunächst schlüssig, da man bei Marx im ersten Band des *Kapital* eine Reihe von Äußerungen finden kann, die in diese Richtung gehen, wie den viel zitierten Satz: „Selbst die Erleichterung der Arbeit wird zum Mittel der Tortur, indem die Maschine nicht den Arbeiter von der Arbeit befreit, sondern seine Arbeit vom Inhalt.“ (Marx 1979: 446). Doch wie so häufig ist Marx nicht nur der Verkünder eherner „Gesetze“ zum Gang des Kapitalismus, sondern auch der Jongleur, der behände mit gegensätzlichen Tendenzen und Widersprüchen hantiert. Somit wird aus dem Arbeiter, dessen

Schicksal als „Teilarbeiter“ bereits unwiderruflich festzustehen schien, eine Figur, deren Zukunft offen bleibt, denn die Zerstörung traditioneller Fähigkeiten und Kompetenzen der Arbeiter ließ im gleichen Zug auch neue entstehen, und so „stößt die Ausführung ihrer eignen Tendenzen auf vielseitige Hindernisse“ (ebd.: 389). Sie bestehen darin, dass nach wie vor „geschickte“ Arbeiter gebraucht werden und diese häufig imstande sind, ihre „Gewohnheiten“ gegenüber dem Angriff des Kapitals bis zu einem gewissen Grad zu verteidigen. So heißt es am Ende einer detailreichen Schilderung der zunehmenden Mechanisierung in einer überraschenden Wendung: „Die moderne Industrie betrachtet und behandelt die vorhandne Form eines Produktionsprozesses nie als definitiv. Ihre technische Basis ist revolutionär, während die aller früheren Produktionsweisen wesentlich konservativ war ... Sie revolutioniert damit ebenso beständig die Teilung der Arbeit im Innern der Gesellschaft.“ Marx sieht also die Möglichkeit, dass das Kapital selbst daran interessiert sein kann, eine „allseitige Beweglichkeit“ und die „möglichste Vielseitigkeit des Arbeiters“ zu erreichen, weshalb auch der „technologische Unterricht für Arbeiterkinder“ eingeführt wurde (ebd.: 510-12).

In diesem Sinn merkt MacKenzie an, in der Marx-Rezeption hätten viele Autoren bestimmte Strategien zur Mehrwertsteigerung mit dem Ziel der Verwertung des Kapitals selbst verwechselt: „Capitalists have been seen as always pursuing the deskilling of labor, or as always seeking maximum direct control over the labor process. But neither assertion is even roughly correct empirically, nor is either goal properly deducible from the imperative of valorization alone. ‘Skill’ is not always a barrier to valorization ... Direct control over the labor process is not always the best mean of valorization.“ (MacKenzie 1984: 493). Die beschriebene Koexistenz von an- bzw. ungelernter Arbeit und Facharbeit lässt sich in der Begrifflichkeit von Andy Friedman als „direkte Kontrolle“ versus „verantwortliche Autonomie“ beschreiben. Bei der „direkten Kontrolle“ sind Konzeption und Ausführung von Arbeitsaufgaben getrennt; die Konzeption der Arbeit liegt in den Händen einer zentralisierten Verwaltung und ihre Ausübung wird streng überwacht; finanzielle Anreize sollen für hohe Arbeitsleistungen sorgen. Dagegen billigt das Management bei der „verantwortlichen Autonomie“ einzelnen Arbeitskräften oder Gruppen größere Spielräume bei der Ausführung der Arbeit zu; die Autorität des Managements wird hier im Wesentlichen dadurch aufrechterhalten, dass die Arbeitskräfte sich mit den Wettbewerbszielen des Unternehmens identifizieren und daher bei einem Minimum an Überwachung „eigenverantwortlich“ handeln. Die Arbeitskräfte bekommen bis zu einem gewissen Grad Status, Autorität und Verantwortlichkeit eingeräumt, im Gegenzug wird von ihnen Loyalität erwartet (Friedman 1977). Akkord- wie Zeitarbeit ist bei beiden Arbeitstypen möglich und verbreitet.

Gramsci als Referenz

Wenn der Fordismus als Epochenbegriff verwendet wird – ob für einige Jahrzehnte oder für die Gesamtheit des 20. Jahrhunderts – ist nun noch zu klären, wie das Produktionsmodell mit den behaupteten Einkommenssteigerungen und dem Massenkonsum zusammenhängen kann. Linke Theoretiker beziehen sich dabei stets auf Antonio Gramsci, der in seinen *Gefängnisheften* 1934 längere Ausführungen unter dem Titel *Amerikanismus und Fordismus* niedergeschrieben hat. Als Fordismus bezeichnete er eine starke Mechanisierung der Produktion in Verbindung mit einer Erhöhung der Löhne und der Einrichtung sozial-technischer Kontrollen wie bei Ford. All dies erschien ihm allerdings nicht als spektakulärer Bruch mit früheren Formen, sondern lediglich als „jüngste Phase eines langwierigen Prozesses, der mit der Entstehung des Industrialismus selbst begonnen hat, eine Phase, die nur intensiver als die vorangegangenen ist und in brutaleren Formen auftritt...“ (Gramsci 1999: 2086). Die Fordschen Fabriken sah er als am weitesten fortgeschrittene Form von Rationalisierung, die mit sich die Notwendigkeit brachte, „einen neuen Menschentyp auszuarbeiten, der dem neuen Typus der Arbeit und des Produktionsprozesses konform ist.“ (ebd.: 2069) Er war überzeugt davon, dass die monotone und geisttötende Arbeit, die mit taylorisierten oder sonstwie rationalisierten Produktionsformen einherging, bei den Arbeitenden „alkoholische und sexuelle Depravation“ hervorriefe, sie also zur Flasche greifen ließe und zu ungezügelter Sexualität veranlasse. Von daher war für ihn Fords Kontrolle des Privatlebens, insbesondere des geordneten Ehelebens der Arbeiter, eine logische Konsequenz, wenngleich diese Disziplinierung möglicherweise gar nicht gelänge (ebd.: 2086ff).

Anders als diejenigen, die ihn später als Kronzeugen für den Konnex von Massenproduktion und Massenkonsum anriefen, zeigte sich Gramsci jedoch unbeeindruckt von dem Fordschen Heilsversprechen höherer Löhne. Er erachtete diese lediglich als „Instrument, eine für das Produktions- und Arbeitssystem geeignete Belegschaft auszulesen und sie stabil zu halten“ (ebd.: 2087) und sprach im Übrigen von „sogenannten“ hohen Löhnen, die er als „vorübergehende Vergütungsform“ ansah, die zudem nur einem kleinen Teil der Arbeiterschaft, einer „Arbeiteraristokratie“ zukäme. Würden die neuen Arbeitsformen verallgemeinert, so stiege die Arbeitslosigkeit, mit der die hohen Löhne schnell wieder verschwänden (ebd.: 2092f). Zur Frage, ob Fords Modell verallgemeinerbar sei, heißt es gewunden und teilweise im Widerspruch zu den vorherigen Aussagen: „Man scheint darauf antworten zu können, dass die Methode Ford ‘rational’ ist, dass sie also verallgemeinert werden muss, dass aber ein langwieriger Prozess nötig ist, in dessen Verlauf es zu einer Veränderung der gesellschaftlichen Bedingungen und zu einer Veränderung der individuellen Gewohnheiten und Haltungen

kommt, was nicht mit 'Erzwingung' allein geschehen kann, sondern mit einem ausgewogenen Verhältnis von Zwang (Selbstdisziplin) und der Überzeugung, auch in Gestalt höherer Löhne, also der Möglichkeit eines besseren Lebensstandards..." (ebd.: 2094). John B. Foster, der sich in der *PROKLA* bereits 1989 kundig und kritisch mit den Legenden um Henry Ford auseinander gesetzt hat, kam damals folgerichtig zu dem Schluss, die Bedeutung Fords läge in Gramscis Analyse „nicht in dem, was er den Arbeitern gab, sondern in dem, was er ihnen *wegnahm*.“ (Foster 1989: 79, Hervorhebung bei Foster).

Fordismus als historische Phase?

Wenn Fordismus-Theoretiker die tatsächliche Vielfalt von Arbeitstypen und Rationalisierungsmodellen unterschätzen, so geht dies unter anderem darauf zurück, dass die Automobilindustrie – bzw. eine ihrer historischen Varianten – als typischer Fall in den Vordergrund gestellt wird. Demgegenüber sind Wirtschaft und Gesellschaft der 1950er/60er Jahre nun noch einmal in einem größeren Rahmen zu sehen.

Erstens ist das Modell T nicht typisch für die Konsumgüterindustrie. Unternehmen, die über längere Zeit ein einziges Produkt mehr oder weniger unverändert herstellen, bilden dort die Ausnahme, und nicht die Regel. Die wichtige Rolle von Innovationen, unter anderem bei Produkten, hat bereits Joseph Schumpeter 1911 in der *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (1952) betont, als er sich gegen die statischen Auffassungen der Neoklassik wandte, die nichts als die Dimension der Preiskonkurrenz kannte und sich keinen Deut um die Art der Produkte und ihre Veränderung kümmerte. Anstatt Modelle auf der Basis von abstrakten Waren aufzustellen, gelte es also, diese Veränderungen zu erfassen: „Der Bau von Eisenbahnen in seinen früheren Stadien, die Erzeugung von Elektrizität vor dem ersten Weltkrieg, Dampf und Stahl, das Auto, koloniale Unternehmungen, dies sind die anschaulichen Beispiele einer großen Gattung, die unzählige bescheidenere umfaßt, hinunter bis zu solchen Dingen wie zur erfolgreichen Herstellung einer besonderen Art von Würsten oder Zahnbürsten.“ (Ebd.: 214) Die Grenzen der Ein-Produkt-Politik hatten sich bei der Ford Company bereits überdeutlich in den 1920er Jahren gezeigt, was den Volkswagen-Direktor Heinrich Nordhoff nicht davon abhielt, den *VW-Käfer* ebenfalls über zwei Jahrzehnte als Monokultur zu betreiben. Als er bei einer Pressekonferenz Anfang der 1960er Jahre gefragt wurde, ob neue Modelle auf dem Plan standen, fertigte er den Frager barsch ab: „Junger Mann, das hat VW noch lange nicht nötig.“ Im Jahr 1974 geriet das Automobilunternehmen angesichts sinkender Absatzzahlen und einer erstarkten Konkurrenz in eine existentielle Krise (Schimpf 2008). Nicht die Wiederholung

ewig gleicher Kreisläufe, sondern dynamische Entwicklungen charakterisieren also kapitalistische Entwicklung, und in vielen Bereichen wurden die Produktzyklen bereits in den Jahrzehnten des „Wirtschaftswunders“ kürzer. Flexibilität und Kundennähe, die große Unternehmen seit den 1970/80er Jahren als neues Managementkonzept der „flexiblen Spezialisierung“ für sich entdeckten (und die Fordismus-Theoretiker als zwingende Antwort auf die Krise des „fordistischen Massenarbeiters“ etikettierten), waren für mittelständische Betriebe, auch der Konsumgüterindustrie, von jeher eine wichtige Leitlinie (Sperling 1987: 6ff, Wittke 1996: 104ff).

Zweitens wird mit der Konsumgüterindustrie nur ein Teil der Industrie angesprochen, dem in einzelnen entwickelten Ländern jedoch sehr unterschiedliche Bedeutung zukommt. Deutschland hat seit dem 19. Jahrhundert einen traditionellen Schwerpunkt bei Produktions- und Investitionsgüterindustrien, der auch die Bundesrepublik der 1950er und 1960er Jahre prägte. In Prozessindustrien wie der Eisen- und Stahl- oder der Chemieindustrie hat es nach dem Zweiten Weltkrieg erhebliche Rationalisierungen und die Einsparung von Arbeitsplätzen gegeben, aber trotz hoher Mechanisierung waren diese Arbeitsplätze keineswegs durch repetitive Teilarbeit geprägt. Die Feinmechanik, die Optische Industrie und der Maschinenbau stellen ebenfalls nach wie vor eine Domäne von Facharbeit dar (Schmidt 2013b: 231).

Drittens verlängert der Fokus auf die Industrie Strukturen des 19. Jahrhunderts, die sich bereits in der Nachkriegszeit deutlich wandelten. In der Bundesrepublik waren 1970 – also in der vermuteten Glanzzeit des Fordismus – noch rd. 49% der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe tätig, aber die Bedeutung des Dienstleistungssektors nahm schon damals anteilmäßig zu. Gleichzeitig fand ein wachsender Teil dessen, was statistisch als Industriearbeit galt, nicht mehr in der Werkhalle oder Werkstatt, sondern im Büro statt, der *shopfloor* als zentrale Arena der Auseinandersetzung zwischen Arbeit und Kapital verlor also relativ an Bedeutung. Die Mechanisierung der Büroarbeit, etwa durch Mikroelektronik, war für die Beschäftigten mindestens genauso folgenreich wie diejenige der direkten Produktion (Kutsch/Wiswede 1986: 126, 158)

Viertens ist der Zusammenhang von Produktivität und Löhnen zu betrachten. Dieser schnurrt in der Fordismus-Diskussion häufig auf den übergreifenden Gleichklang „Durchsetzung der tayloristischen Arbeitsorganisation“ – „Anstieg der Arbeitsproduktivität“ – „industrielle Massenproduktion von Konsumgütern“ – „fühlbar steigende Realeinkommen“ zusammen (Hirsch/Roth 1986: 52). Ein Rückblick zeigt: Im Nationalsozialismus gab es erhebliche Leistungssteigerungen und Fließbandarbeit wurde vermehrt eingesetzt. Dennoch stiegen die Reallöhne (1928 = 100), die 1933 bei einem Indexwert von 89 lagen, 1938 lediglich auf den Wert von 105, lagen also nur wenig über dem höchsten Wert der 1920er

Jahre (1929: 102) (Schneider 1989: 501). Arbeiterinnen, die besonders häufig Fließbandarbeit leisteten, bekamen zudem Löhne ausbezahlt, die weit unter den Durchschnitt lagen, nämlich rd. 70% der Männerlöhne (Winkler 1977: 99). Da das Regime die Gewerkschaften restlos zerschlagen hatte, gab es keine Gruppe mehr, die die Ansprüche der Arbeiterschaft wirkungsvoll vertreten konnte.

Anders die Situation in der Bundesrepublik. Den nach 1945 neugegründeten Gewerkschaften gelang es trotz gewaltiger Mobilisierungen, z.B. anlässlich des geplanten Betriebsverfassungsgesetzes von 1952, weder Forderungen nach Sozialisierung oder nach einer Ausdehnung der verabschiedeten Montan-Mitbestimmung auf alle Bereiche der Wirtschaft durchzusetzen – insofern unterblieb eine grundlegende Neuordnung der Gesellschaft. Dafür konzentrierten sie sich in der Folge auf ihr ureigenstes Feld der Tarif- und Sozialpolitik, und in den Jahren von 1956 bis 1960 stiegen die Löhne durchschnittlich um 4,6% jährlich, von 1960 bis 1965 um 5,3% (Schneider 1989: 240ff, 266ff, 277). Das Zauberwort dieser Periode hieß „produktivitätsorientierte Lohnpolitik“: Mit höheren Löhnen und kürzeren Arbeitszeiten – man erinnere sich an die erfolgreiche IG-Metall-Kampagne „Samstags gehört Vati mir“ – errang die Arbeiterschaft ihren Anteil am wachsenden Wohlstand. Diese Erfolge fielen ihr nicht in den Schoß und waren keine selbstverständliche Begleiterscheinung steigender Produktivität, wie dies in Wellhöners Studie zum Volkswagenwerk und bei anderen Fordismus-Theoretikern anklingt. Während Ford zuvor selbtherrlich jede Art von gewerkschaftlicher Vertretung aufs heftigste bekämpft hatte und dabei auf staatliche Unterstützung zählen konnte, expandierte das Volkswagenwerk in einer Zeit gesellschaftlich weithin akzeptierter und erstarkender Gewerkschaften. Wie wenig tayloristische oder fordistische Arbeitsformen quasi-automatisch eine gute Entlohnung nach sich ziehen, ist schließlich auch in dieser Zeit an den Arbeitsplätzen der Frauen zu sehen. Ihre Interessen wurden von den Gewerkschaften als nebenrangig angesehen, so dass ihnen die Zumutung der Monotonie keineswegs mit besonders hohen Löhnen erträglich gemacht wurde, sondern sie im Gegenteil mit der Kategorie der „Leichtlohngruppen“ abgepeist wurden (Schneider 1989: 280).

Fazit

Dem „fordistischen Massenarbeiter“ kann die Schuld an sinkender Profitabilität, wachsender Arbeitslosigkeit und der Krise rund um 1975 nicht zugeschoben werden – dazu war er einfach zu wenig verbreitet. Wenn Fordismus-Theoretiker behaupten, dieser Typ sei damals zum „Hindernis der Kapitalverwertung“ geworden und das Kapital zu neuen flexiblen Formen der Produktion – etwa zu Gruppenarbeit nach dem Beispiel von Volvo – gezwungen gewesen, so zeigen die

seitherigen Erfahrungen, dass die Betriebe keineswegs dauerhaft von tayloristischer Arbeitsteilung und Fließbändern abgegangen sind. Vielmehr hat sich ein Nebeneinander von flexiblen Konzepten wie der „atmenden Fabrik“ des Volkswagenwerks und Formen des althergebrachten *bloody taylorism* herausgebildet, so wenn Arbeitern bei der Produktion der Mercedes-S-Klasse in Sindelfingen Taktzeiten von zwei Minuten oder weniger vorgegeben werden (Taylors stille Rückkehr 2009). Der starre Blick auf die Automobilindustrie und das Fließband hatte von jeher zur Folge, dass die frühere wie aktuelle Vielfalt von Arbeitstypen ausgeblendet wird: Tayloristische Modelle der „direkten Kontrolle“ blieben in der Nahrungsmittelindustrie erhalten und wurden bei Tätigkeiten wie in Call Centern neu etabliert, der Modus der „verantwortlichen Autonomie“ hat beim Maschinenbau überlebt und bei der Arbeit von Software-Entwicklern Einzug gehalten. Ebenso wenig wie das Fordsche Produktionskonzept die Nachkriegsjahrzehnte – oder gar das gesamte 20. Jahrhundert – geprägt hat, sind in der pathetisch ausgerufenen Wissensgesellschaft Formen von einfacher (auch nicht-repetitiver) Arbeit, etwa im Reinigungsgewerbe oder bei Wachdiensten, verschwunden. Die Annahme homogener Arbeitstypen in bestimmten Perioden trägt also nicht dazu bei, die Veränderungen des Kapitalismus in den letzten Jahrzehnten zu erklären. Insofern ist John B. Foster zuzustimmen, wenn er resümiert: „Die Magie der fordistischen Theorie besteht darin, daß sie eine Totalsicht zu bieten scheint, in der alle Elemente des kapitalistischen Universums vereint sind. Doch bleibt dies ein illusionäres Ganzes...“ (1989: 83)

Wenn das Konzept des Fordismus verworfen wird – wie ist die außergewöhnliche Phase der 1950er/60er Jahre dann zu charakterisieren? Im Anschluss an Eric Hobsbawm sehe ich sie als eine Phase des konjunkturellen Aufschwungs, als „goldene Jahre“ für die Arbeiterschaft, wie es sie (auf sehr viel niedrigerem materiellem Niveau) vor allem in Deutschland und England nach der Überwindung der damaligen „großen Depression“ bereits vor dem Ersten Weltkrieg gegeben hatte (Hobsbawm 2009: 324ff). Die wichtigsten Anstöße für den Boom der 1950er/60er Jahre waren folgende:

Erstens gabe es massive Subventionen der USA für europäische Länder. Den USA war alles daran gelegen, eine Depression, wie sie in den 1920er Jahren nach dem Ersten Weltkrieg geherrscht hatte, zu vermeiden und so entschloss sich die Regierung letztlich zur Aufbauhilfe des Marshall-Planes. Die Ideologie des Liberalismus, man könne sämtliche Entwicklungen freien Märkten überlassen, war seit der Weltwirtschaftskrise weitgehend diskreditiert. Für die Bundesrepublik war dabei weniger die Förderung entscheidend, die sie selbst erhielt, sondern vor allem diejenige der Nachbarländer, die der heimischen Industrie die Chance bot, an das frühere Exportmuster der Zeit vor 1914 anzuknüpfen (Hobsbawm 2009: 303, Bischof 1997).

Zweitens lag es ebenfalls im Interesse der damals wirtschaftlich wie politisch dominierenden Weltmacht USA, ein System fester Wechselkurse, der schrittweise freieren Konvertibilität und des Dollars als Leitwährung zu etablieren. Die Übereinkünfte von Bretton Woods sorgten zumindest bis Anfang der 1970er Jahre für eine gewisse Stabilität beim stark zunehmenden internationalen Handels- und Kapitalverkehr, der dem Wachstum der Bundesrepublik zugute kam, das nicht nur auf den Binnenmarkt, sondern eben auch wieder auf Exporte orientiert war.

Drittens sorgte der heftige Antikommunismus im Zuge des nach 1945 schnell einsetzenden Kalten Krieges und der Systemkonkurrenz zu den sowjetisch beherrschten Ländern dafür, dass sich in vielen europäischen Ländern gerade konservative Regierungen für eine Politik einsetzten, die „Wohlstand für alle“ versprach, und somit sozialistischen Tendenzen Paroli bot (Hobsbawm 327, 357). In den meisten Ländern bestand daher eine „gemischte Wirtschaft“ mit starkem staatlichen Einfluss, so auch in der Bundesrepublik. Lange bevor die Sozialdemokraten sich für Keynesianismus und Wohlfahrtsstaat stark machten, setzten CDU-Regierungen eine Reihe von sozialstaatlichen Reformen wie die Einführung des Kindergeldes und der Sozialhilfe sowie die Dynamisierung der Renten durch, was die Sozialleistungsquote von 15% (1950) auf 21% (1960) ansteigen ließ (1976 sollte sie 31% erreichen und seither weitgehend stagnieren, vgl. Abelshauer 2011: 191; Hahlen 2002: 1046).

Alles in allem: Die 1950er/60er Jahre waren eine Boomphase, die in vielen europäischen Ländern (keineswegs aber, wie Fordismus-Theoretiker unterstellen, „weltweit“) nach den Zerstörungen des Zweiten Weltkriegs durch massive staatliche Interventionen auf nationaler und internationaler Ebene befördert wurde. In dieser Periode fanden Konsumgüter, die meist bereits zwei Jahrzehnte zuvor entwickelt worden waren, als Massenkonsum Verbreitung. Konnten sich besser verdienende Arbeiter um 1900 erstmals eine silberne Taschenuhr mit einem Bild von Karl Marx oder August Bebel leisten, so 1960 mit ihrer Familie erstmals mit dem eigenen Wagen eine Sommerreise nach Rimini. Aufgrund besonderer politischer und gesellschaftlicher Umstände fiel dieser Aufschwung stärker aus, als man das bisher erlebt hatte, es entstand aber kein neuer Typ des Kapitalismus. Lassen wir also die Kirche im Dorf und Ford in Detroit.

Literatur

- Abelshauer, Werner (2011): *Deutsche Wirtschaftsgeschichte. Von 1945 bis zur Gegenwart*, München
 Bischof, Günter (1997): Der Marshall-Plan in Europa 1947-1952, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, B 22/23: 3-17
 Bönig, Jürgen (1993): *Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933*, Münster

- Braverman, Harry (1974): *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York-London – dt.: (1977) *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess*, Frankfurt./M.-New York
- Derber, Milton (1975): The New Deal and Labor, in: Braeman, John/Bremner, Robert H./Brody, David (ed.): *The New Deal*, Columbus: 110-132
- Facts and Figures of the Automobile Industry* (1920), New York
- Facts and Figures of the Automobile Industry* (1930), New York
- Ford, Henry (1926): *Mein Leben und Werk*, Leipzig
- Foster, John Bellamy (1989): Fordismus als Fetisch, in: *PROKLA*, H. 76: 71-85
- Friedman, Andy (1977): Responsible autonomy versus direct control, in: *Capital & Class*, N. 1: 43-57
- Gramsci, Antonio (1999): Gefängnishefte, Bd. 9, H. 22 (V) (ursprüngl. 1934), herausgg. von Jehle, Peter u.a., Hamburg
- Hachtmann, Rüdiger (1989): *Industriearbeit im Deutschen Reich. Untersuchungen der Lohn- und Arbeitsbedingungen 1933-1945*, Göttingen
- Hachtmann, Rüdiger/v. Saldern, Adelheid (2009): „Gesellschaft am Fließband“ – Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: *Zeithistorische Forschungen*, 6, H. 2, <http://zeithistorischeforschungen.de/16126041-Hachtmann-Saldern-2-2009>, download 12.2.2013
- Hahlen, Johann (2002): Entwicklungen des deutschen Sozialstaates – Daten der amtlichen Statistik, in: *Wirtschaft und Statistik*, H. 12: 1044-1055
- Herbert, Ulrich (2001): *Geschichte der Ausländerpolitik in Deutschland – Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Flüchtlinge*, München
- Hildebrand, Eckart/Seltz, Rüdiger (1987): *Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate*, Berlin
- Hirsch, Joachim/Roth, Roland (1986): *Das neue Gesicht des Kapitalismus*, Hamburg
- Hobsbawm, Eric (2009): *Das Zeitalter der Extreme – Weltgeschichte des 20. Jahrhunderts*, München
- Hübner, Kurt (1989): *Theorie der Regulation – Eine kritische Rekonstruktion eines neuen Ansatzes der Politischen Ökonomie*, Berlin
- Kipp, Martin (1987): „Perfektionierung“ der industriellen Berufsausbildung im Dritten Reich, in: *BIBB – Tagungen und Expertengespräche zur beruflichen Bildung*, H. 6, Berlin: 213-268
- Kocka, Jürgen (1972): Amerikanische Angestellte in Wirtschaftskrise und New Deal 1930-1940, in: *Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte*, H. 4: 333-375
- Kutsch, Thomas/Wiswede, Günter (1986): *Wirtschaftssoziologie*, Stuttgart
- Leicht, René (1995): *Die Prosperität kleiner Betriebe – Das längerfristige Wandlungsmuster von Betriebsgrößen und -strukturen*, Heidelberg
- Marx, Karl (1979): *Das Kapital*, Bd. 1 (MEW Bd. 23), Berlin
- MacKenzie, Donald (1984): Marx and the Machine, in: *Technology & Culture*: 473-502
- Mommsen, Hans/Grieger, Manfred (1997): *Das Volkswagenwerk und seine Arbeiter im Dritten Reich*, Düsseldorf
- Müller, Claus (1999): *Kleine und mittelgroße Unternehmen in einer hochkonzentrierten Branche am Beispiel der Elektrotechnik – eine statistische Langzeitanalyse der Gewerbezahlungen seit 1882*, Universität Potsdam – Statistische Diskussionsbeiträge, Nr. 13
- Raff, Daniel M. G. (1991): Making Cars and Making Money in the Interwar Automobile Industry: Economics of Scale and Scope and the Manufacturing behind the Marketing, in: *Business History Review* 65: 721-753
- Scherrer, Christoph (1992): *Im Banne des Fordismus – Die Auto- und Stahlindustrie im internationalen Konkurrenzkampf*, Berlin
- Schimpf, Eckard (2008): Wie aus der Käfer-Krise der Golfentstand, *Welt am Sonntag*, 10.8.

- Schmiede, Rudi/Schudlich, Edwin (1976): *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland*, Frankf./M.
- Schmidt, Dorothea (1993): *Weder Ford noch Taylor – Zur Rhetorik und Praxis der Rationalisierung in den zwanziger Jahren am Beispiel dreier Siemens-Werke*, Bremen
- Schmidt, Rudi (2013a): Fordismus/Massenproduktion, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Betriebssoziologie*, Berlin: 227-233
- (2013b): Taylorismus, in: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Minssen, Heiner (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Betriebssoziologie*, Berlin: 447-454
- Schmiede, Rudi/Schudlich, Edwin (1976): *Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland*, Frankf./M.
- Schneider, Michael (1989): *Kleine Geschichte der Gewerkschaften – Ihre Entwicklung von den Anfängen bis heute*, Bonn
- Schnelle, H. L. (1941): *Die Entwicklung der gewerblichen Frauenarbeit im nationalsozialistischen Deutschland*, Diss., Berlin
- Schumpeter, Joseph A. (1952): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin (1. Aufl. 1911)
- (1975): *Kapitalismus, Sozialismus, Demokratie*, München – ursprüngl. (1942): *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York
- Schuster, Lothar (1974): Zur Struktur der männlichen Arbeiterschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Sonderdruck aus: *Mitteilungen der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, Nürnberg
- Siegel, Tilla/von Freyberg, Thomas (1991): *Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus*, Frankf./M.-New York
- Sperling, Hans Joachim (1987): *Die Zukunft der kleinen Fabrik*, Arbeitspapiere aus dem SAMF, Nr. 7
- Statistik-Tricks in der Automobilindustrie: Mächtig gerechnet, *Spiegel Online Wirtschaft*, 2009, www.spiegel.de (20.6.2013)
- Stollberg, Gunnar (1981): *Die Rationalisierungsdebatte 1908-1933 – Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr*, Frankf./M.-New York
- Taylors stille Rückkehr (2009), in: *Die Zeit*, 15.1.
- Tröger, Annemarie (1982): Die Planung des Rationalisierungsproletariats – Zur Entwicklung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und des weiblichen Arbeitsmarktes im Nationalsozialismus, in: Kuhn, Annette/Rüsen, Jörn (Hg.): *Frauen in der Geschichte*, Bd. II, Düsseldorf: 245-298
- von Freyberg, Thomas (1989): *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik: untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie*, Frankf./M.-New York
- von Saldern, Adelheid/Hachtmann, Rüdiger (2009): Das fordistische Jahrhundert – Eine Einleitung, in: *Zeithistorische Forschungen*, 6, H. 2, <http://zeithistorischeforschungen.de/16126041-Editorial-2-2009>, download 12.2.2013
- Wellhöner, Volker (1996): „Wirtschaftswunder“ – Weltmarkt – Westdeutscher Fordismus, Münster
- Williams, Karel et. al. (1993): The Myth of the Line: Ford's Production of the Model T at Highland Park, 1909-16, in: *Business History*, Vol. 35, Nr. 3: 66-87
- Winkler, Dörte (1977): *Frauenarbeit im Dritten Reich*, Hamburg
- Wittke, Volker (1996): *Wie entstand industrielle Massenproduktion? Die diskontinuierliche Entwicklung der deutschen Elektroindustrie von den Anfängen der „großen Industrie“ bis zur Entfaltung des Fordismus (1880-1975)*, Berlin