
1.1 Drei einleitende Bemerkungen

Etwa ein Jahrhundert ist vergangen, seit Frederick W. Taylor (1856-1915) seine Vorschläge für die so genannte Wissenschaftliche Betriebsführung (*Scientific Management*) vorgelegt und umgesetzt hat, die nach ihrem Erfinder mit dem allgemein bekannten Begriff des Taylorismus benannt werden sollten. Ein Jahrhundert der Diskussionen und der anpassenden Entfaltung der damit bezeichneten Prinzipien hätten eigentlich genügen müssen, um alle Vorzüge und Grenzen des Taylorismus offen zu legen. Doch wie bei jeder Neuerung, die eine vorangegangene Praxis revolutioniert, lässt sich auch in diesem Fall ein nicht nachlassendes Interesse beobachten, das mit immer neuen Forschungen und der Entdeckung immer neuer Bedeutungen der Wissenschaftlichen Betriebsführung einhergeht.

Bevor jedoch eine Untersuchung des Taylorismus in Angriff genommen werden kann, sind drei einleitende Bemerkungen vonnöten. Die erste bezieht sich darauf, dass der historische Erfolg des Taylorismus zu einer Übernahme des Begriffs in die Umgangssprache geführt hat. Heutzutage erzeugt die Rede vom Taylorismus bei jeder halbwegs gebildeten Person eine ablehnende Haltung und zugleich die Vorstellung einer übertriebenen Orientierung an Leistung, die eine repetitive, in Einzelschritten zerlegte und standardisierte Arbeit bezeichnet, wobei das Fehlen von Ermessensfreiheit und intelligenten Arbeitsinhalten als notwendige Bedingungen einer intensiveren und einheitlicheren Produktion gelten.

In diesem gängigen Begriffsgebrauch ist ein Kern von Wahrheit enthalten, der sowohl die Erfahrung der Arbeiter mit einem Jahrhundert tayloristischer Arbeitsteilung widerspiegelt wie auch die Verurteilungen dieser Praxis in sozialer Hinsicht. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass der gängige Gebrauch des Begriffs die Ambivalenz des historischen Durchsetzungsprozesses des Taylorismus nicht in Rechnung stellt. Diese Ambivalenz wurzelt in den innovativen Elementen, die der Taylorismus im Verhältnis zu den vorangegangenen Bedingungen industrieller Arbeit aufweist. Weil jene Bedingungen durch den Sieg des Taylorismus hinweggefeht worden sind, haben diejenigen, die unter der tayloristischen Ordnung gelebt haben, nur dessen unterdrückende Seite erfahren und verfügen nicht über Vergleichsmaßstäbe, um auch dessen rationalisierende und gegenüber

der vortayloristischen Vergangenheit progressive Seite sehen zu können. Historische Untersuchungen zur Industrialisierung im Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert liefern demgegenüber wichtiges Material für eine angemessene Beurteilung dieser Ambivalenz (Nelson 1975; Jacoby 1984).

Die zweite Anmerkung bezieht sich darauf, dass die Überwindung der härtesten Formen des Taylorismus, die wir in diesen Jahren erleben, mit einer Abschwächung der Diskussion verbunden ist, die zwischen den 1940er und 1980er Jahren besonders intensiv geführt worden ist. Dies begünstigt die Wahrnehmung der *Historizität* des Taylorismus, der Tatsache also, dass der Taylorismus trotz seines Anspruchs, ein Korpus letztgültiger und universaler Prinzipien zu sein, in der Geschichte der Industrialisierung nichts weiter darstellt als eine – wenn auch gigantische – Episode. Seine Historizität wahrzunehmen bedeutet auch, zu erkennen, dass der Taylorismus im Laufe seiner konkreten Anwendung eine Vielzahl von Formen angenommen hat, die von den autoritärsten und schikanösesen zu den höchstentwickelten und subtilsten reichen (vgl. Littler 1982). Diese Erkenntnis führt zu der Frage, ob die Tatsache, dass heute vom Taylorismus und seiner Überwindung nicht mehr die Rede ist, auf eine faktische Überwindung des Taylorismus zurückzuführen ist – oder ob sie nicht vielmehr seiner ‚Humanisierung‘ bzw. (in der Folge der Milderung seiner bittersten Elemente) sogar seiner wiedergefundenen Legitimität zu verdanken ist, die diesmal auf die Arbeiter selbst zurückgeht.

Anzeichen zugunsten der zweiten Annahme sind durch den Sachverhalt gegeben, dass die technische Entwicklung zwar einerseits eine deutliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen möglich gemacht hat, andererseits aber heute Prozesse der Taylorisierung der Angestelltenarbeit beobachtet werden können. Die massive Verbreitung des Computers am Arbeitsplatz legt die Vorstellung eines computergestützten Neo-Taylorismus nahe, von dem eine breite Schicht von Arbeitskräften betroffen ist (*computer aided new-taylorism*, vgl. Lutz 1992). Außerdem stellt sich mit der Durchsetzung des ‚japanischen Modells‘ die Frage, ob Unternehmenskampagnen, die dazu dienen, die Arbeitnehmer zu produktiven Verbesserungsvorschlägen anzuhalten, nicht als eine Art „demokratischer Taylorismus“ zu deuten sind (Adler 1993). Die Option für die Variante, dass der Taylorismus weniger überwunden wurde als vielmehr eine Transformation erfahren hat, regt eine erneute Diskussion um seine eigentliche Natur an sowie um seine mögliche Wiedergeburt, die in Formen verläuft, die sich grundlegend von denjenigen unterscheiden, die durch das gesamte 20. Jahrhundert hindurch erfahren und kritisiert wurden. Diese Fragen werden wir in den letzten beiden Kapiteln zur industriellen Frage behandeln.

Die dritte Anmerkung, die zu berücksichtigen ist, bevor man sich mit dem Taylorismus befasst, betrifft zwei singuläre Aspekte im Leben Taylors. Taylor selbst war als Ingenieur im Bereich technischer Innovationen – der Herstellung bestimmter Legierungen und dem Schneiden von Metallen – beschäftigt. Neben dieser Tätigkeit entwickelte er ein verwissenschaftlichtes Managementkonzept, das vielfältige Aspekte der Führung, Organisation und Ökonomisierung des Unternehmens umfasste. Dabei bezog sich nur ein – und nicht einmal der wichtigste – Teil seines Werkes auf die Reorganisation der Industriearbeit. Taylor kann schon deshalb nicht im Entferntesten als Soziologe bezeichnet werden. Aufgrund des ‚wissenschaftlichen‘ Charakters, den er dem Management und der menschlichen

Arbeit aufgeprägt hat, gehört er dennoch zu den meistzitierten Autoren der Arbeits- und Industriosozilogie, die ihrerseits als kritische Antwort auf das von ihm vorgeschlagene System entstanden ist.

Der zweite Aspekt, den man in Erinnerung behalten sollte, ist der, dass Taylor nicht allein, sondern im Rahmen einer Bewegung von Reformern tätig war, die sich der Durchsetzung eines systematischen Managements gegen die gängige Praxis verschrieben hatten. Nicht nur wurden viele seiner Ideen abgewandelt oder nur zum Teil praktisch umgesetzt, sondern Taylor befand sich auch mehrfach im Konflikt mit ehemaligen, abtrünnig gewordenen Mitarbeitern (zu diesem Punkt vgl. Nelson 1980). Vor diesem Hintergrund muss einerseits das historische Problem gelöst werden, welche Aspekte seines Werkes ihm und welche anderen zuzurechnen sind. Andererseits muss anerkannt werden, dass die Radikalität seiner Überzeugungen und die Ablehnung jeglicher Kompromisse bei ihrer Umsetzung dafür gesorgt haben, dass sein Name alle anderen überragte und zum Begriff für eine ganze Modernisierungsbewegung werden konnte.

1.2 Der historische Entstehungskontext des Taylorismus

Die Entstehung der Bewegung, die sich der Umwälzung des Managements verschrieben hatte, erklärt sich aus der historisch gewachsenen Einsicht, dass der Widerspruch zwischen dem produktiven Potential einer Industrie an der Schwelle zur Massenproduktion und den bestehenden archaischen Führungsmethoden nicht länger hinnehmbar schien. Der Grund, der den Erfolg der tayloristischen Version innerhalb dieser Bewegung erklärt, besteht in der hartnäckigen Bestimmtheit, mit der er drei miteinander verbundene Ziele verfolgte:

- die Zentralisierung und Rationalisierung der Weisungsbefugnisse innerhalb des Unternehmens;
- die Erhöhung der Produktion und der Leistungsfähigkeit der Arbeiter und der Maschinen durch Reorganisation sowie durch eine vollkommene Transparenz der Kosten, Abläufe, Arbeitszeiten und -methoden;
- der Nutzung der Wissenschaft nicht nur als handlungsleitende Instanz, sondern auch als Legitimationsgrundlage der neuen Vorschläge.

Insgesamt kann man sagen, dass Taylor mit seinen Vorschlägen nicht nur eine Umwälzung der Arbeit, sondern vor allem eine Umwälzung der Führung vorsah.

Zu Taylors Zeiten erfüllte die Industrie bereits viele der materiellen Voraussetzungen, die den Weg zu einer modernen Produktionsweise auf breiter Ebene vorbereiten sollten. Schematisch können dabei vier Klassen von Faktoren ausgemacht werden, die diese Entwicklung vorangetrieben haben: der technisch-wissenschaftliche Fortschritt, die Größe der Fabrikanlagen, die Arbeitskräfte und schließlich die Marktentwicklung.

Technisch-wissenschaftlicher Fortschritt

Am Ende des 19. Jahrhunderts beruhten die Maschinen und Produktionsapparaturen auf einem recht fortgeschrittenen Entwicklungsstand des industriellen Maschinenbaus. Wissenschaft und Technik beschränkten sich nicht darauf, zum Bau von immer schnelleren und leistungsfähigeren Maschinen beizutragen, sondern machten eine moderne Industrieproduktion möglich, deren Entstehen sich durch die folgenden Dimensionen auszeichnete:¹

- die *Standardisierung* der Produkte und Produktionsmittel, die ihrerseits durch die Verbesserung von Messverfahren möglich geworden waren;
- das Aufkommen einer systematischen Fertigung von Ersatzteilen sowohl für komplexe Fertigprodukte (etwa Waffen) als auch für verwendete Maschinen. Die Verfügbarkeit von Ersatzteilen trug zu einer enormen Steigerung in der Praktikabilität und Ökonomie industrieller Erzeugnisse bei und bildete zusammen mit der Standardisierung die Grundlage für eine Großserienproduktion;
- die zunehmende Tendenz zur *Spezialisierung* der Werkzeugmaschinen. Diese Spezialisierung bildete den ersten Schritt auf dem Wege sowohl zur Produktion radikal neuer Maschinen für besondere Arbeitsgänge wie auch zur Verbesserung bereits existierender Maschinen wie der universalen Mehrzweckdrehbank (vgl. zu diesem Punkt insbesondere die Untersuchungen von Alain Touraine zur technologischen Entwicklung, siehe Kap. 5).

Größenwachstum der Industrieanlagen

Begleitet wurde der technologische Fortschritt durch eine schrittweise Vergrößerung der industriellen Komplexe. Während es zu Beginn des 19. Jahrhunderts nur wenige Fabriken mit mehr als 1000 Arbeitern gab, fand sich diese Größenordnung gegen Ende des Jahrhunderts zunehmend. Die Expansion der Produktion und die Fusion von Unternehmen bahnten den Weg für einen Industrie-Gigantismus, der in den 1920er Jahren ausbrach. Schien die Arbeitskräftekonzentration in großen Fabrikanlagen einerseits die geeignete Antwort auf die Erfordernisse einer Großserienproduktion zu sein, so begann sie auf der anderen Seite, neuartige Organisationsprobleme zu bereiten, denen mit den herkömmlichen, aus dem Handwerk übernommenen Lösungen nicht mehr beizukommen war.

Angebot unqualifizierter und hoch mobiler Arbeitskräfte

Die Expansion der Industrie erforderte eine immer umfangreichere Rekrutierung von Arbeitskräften. Die Nachkommen des Industrieproletariats der vergangenen Jahrzehnte

1 Siehe zur Vertiefung des Zusammenhanges zwischen ökonomischen und technischen Faktoren im Übergang zur modernen Industrie um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert Landes (1969) sowie Chandler (1962, 1977).

genügten nicht mehr, um der Nachfrage nach Arbeitskräften zu entsprechen, so dass auf die Massenwerbung von Landarbeitern zurückgegriffen werden musste. Dieses in allen industrialisierten Ländern beobachtbare Phänomen nahm in den Vereinigten Staaten ein enormes Ausmaß an: An der Schwelle der vergangenen zwei Jahrhunderte trafen dort Millionen von Einwanderern vorwiegend aus den ärmeren Ländern der Alten Welt ein. Eine Vielzahl ehemaliger Bauern aus Polen, Irland, Italien kam zu den Puertorikanern, Mexikanern und Afrikanern hinzu und bildete mit diesen zusammen ein beachtliches Angebot an weitgehend unqualifizierten Arbeitskräften.

Zu bedenken ist überdies, dass die Arbeitskräfte äußerst mobil waren, erstens, weil die Fabriken keinerlei Arbeitsplatzsicherheit boten, und zweitens, weil die Arbeiter selbst permanent auf der Suche nach einer besseren Anstellung waren.² Die Fluktuation der Arbeitskräfte war in Fabriken deshalb sehr hoch – oft verweilten sie nicht länger als wenige Monate oder bisweilen sogar nicht mehr als wenige Wochen – und der ständige Arbeitskräftewechsel verschärfte sich noch dadurch, dass die elementaren Arbeitsabläufe immer einfacher erlernt werden konnten.

Wahrnehmung eines expansiven Marktpotentials

Der Übergang zur Massenproduktion resultierte aus der weit verbreiteten Auffassung, dass die durch Mengenvorteile ermöglichte Reduzierung der Produktionskosten ein praktisch unbegrenztes wirtschaftliches Wachstum ermöglichen würde. Die strategische Variable, auf die man setzte, um die Konkurrenz zu übertreffen, wurde eher in der Reduzierung der Kosten als in einer Erhöhung der Qualität oder in einem innovativen Angebot gesehen. Man ging davon aus, dass ein einmal bewährtes Produkt ohne große Änderungen über Jahre hinweg produziert werden könne. Diese Annahme kam in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zur vollen Entfaltung, als sich der Fordismus als eine originelle Variante der Umsetzung tayloristischer Prinzipien unter Bedingungen hoher technologischer Starrheit erwies.³ Die Fließbandarbeit in der Automobilindustrie hat in diesem Zusammenhang sinnbildlichen Charakter.

2 Vgl. zu den großen Einwanderungen in die USA den Klassiker „Birds of Passage“ von Piore (1980). In „Working for Ford“ definiert Beynon (1973) die amerikanische Automobilindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts als hire-and-fire-Industrie. Um eine Vorstellung von den vorherrschenden Arbeitskräftebewegungen zu vermitteln, fügt er hinzu, dass das Funktionieren der Fordwerke im Jahre 1913 13.000 bis 14.000 Arbeiter voraussetze, aber ein Durchlauf von 50.000 Arbeitern zu verzeichnen war. Damit wurden die Arbeitskräfte bei Ford in jenem Jahr beinahe vier Mal vollständig ausgetauscht. Auch die italienische Industrie bildete hinsichtlich dieser Mobilität keine Ausnahme (vgl. die Studie „I Primi operai di Marghera: 1917-1949“ von Piva/Tattara/Belotti 1983).

3 In Abschnitt 1.5.5 wird noch genauer auf die Unterschiede zwischen Taylorismus und Fordismus eingegangen.

1.3 Traditionelle Betriebsführung: Erfahrungswissen und Willkür

Der machtvolle Trend in der industriellen Entwicklung kontrastierte allerdings mit den Produktionspraktiken innerhalb jener Betriebe, in denen zunächst noch die technischen und kulturellen Standards der vorangegangenen Epoche vorherrschten. Es gab noch keine streng einheitlichen Standards der Arbeitsgestaltung, und die administrativen Methoden zur Berechnung der Kosten der einzelnen Produktionsphasen waren noch äußerst mangelhaft.

Die gesamte Leitung des Produktionsprozesses wurde faktisch an mittlere Positionen in der Hierarchie überantwortet, die zumeist von Arbeitern besetzt wurden, während sich das Management darauf konzentrierte, den Produktionsumfang extern auszuhandeln. Nelson (1975) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Herrschaft der Vorarbeiter“ (*foreman*), denen in drei grundlegenden Bereichen ein Großteil der Macht und Verantwortung zufiel: bei der Festlegung der Produktionszeiten und Produktionsmethoden, bei der Ermittlung von Arbeitskosten und -qualität sowie bei der Anstellung und Kündigung der Arbeitskräfte.

Die Konzentration der Macht in den Händen der Vorarbeiter verhinderte nicht nur, dass die Unternehmensleitung Einblick in die Interna des Produktionsprozesses erhielt, sondern ging zumeist auch mit unzureichenden praktischen Erfahrungen, Ungenauigkeiten und willkürlichen Methoden in der Betriebsführung einher. Nicht zu unterschätzen sind darüber hinaus die Akte von Willkür und Korruption, die sich im Verhältnis zwischen Vorarbeitern und Arbeiterschaft einstellten. Jacoby (1984) liefert eine lebendige Beschreibung solcher Praktiken:

„To the worker, the foreman was a despot – and not often benevolent – who made and interpreted employment policy as he saw fit. [...] The foreman’s control over employment began literally at factory gates. On mornings when the firm was hiring [...] a crowd gathered in front of the factory. The foreman stood at the head of the crowd and picked out those workers who appeared suitable or had managed to get near front. At one Philadelphia factory the foreman tossed apples to the throng; if a man caught an apple, he got the job. Foreman could be less arbitrary, hiring their friends or relatives of those already employed. Many relied on ethnic stereotypes to determine who could get a job or which job they would be offered. Workers often resorted to bribing the foreman with whiskey, cigars, or cash to get a job, a practice one study found to be ‘exceedingly common’ in Ohio’s factories.“ (Jacoby 1984, S. 25)

Das System, mit dem die Produktion in der Fabrik am Laufen gehalten wurde, war weithin als *drive system* bekannt. Jakoby beschreibt die Elemente dieses Systems als „close supervision, abuse, profanity, and threats“ (ebd., S. 26) und fügt hinzu: „Informal rules regulating work behavior such as rest periods were arbitrarily and harshly enforced. Workers constantly were urged to move faster and work harder.“ (Ebd., S. 26) Er zitiert noch eine Schrift von Sumner Slichter aus dem Jahre 1915, in der das *drive system* definiert wurde als

„the policy of obtaining efficiency not by rewarding merit, not by seeking to interest men in their work [...] but by putting pressure on them [...] to inspire the worker with awe and fear of the management, and having developed fear among them, to take advantage of it.“ (Ebd., S. 26)

Neben dem Vorarbeiter mit seiner übermäßigen Macht war in amerikanischen Fabriken noch die Figur des Auftragnehmers weitverbreitet (*contractor*). Dabei handelte es sich um qualifizierte Arbeiter, die in den Betrieben die Doppelrolle des abhängig Beschäftigten und des Kleinunternehmers innehatten. Das Unternehmen stellte diesen Auftragnehmern Räumlichkeiten, Materialien, Maschinen und Energie zur Verfügung, und diese verpflichteten sich im Gegenzug dazu, ein bestimmtes Arbeitsquantum innerhalb einer festgelegten Frist zu einem vorab festgelegten Fixpreis zu erbringen. Den Auftragnehmern fiel auch die Aufgabe zu, Arbeits- und Hilfskräfte anzustellen, die nicht dem Unternehmen, sondern ihnen direkt unterstanden. Dieses Kontraktsystem diente der rechtlichen Absicherung, es legitimierte und perpetuierte zugleich die eingeschränkte Einsicht des Managements in die ökonomischen und technischen Aspekte des Produktionsprozesses.

Den Auftragnehmern kam überdies die Aufgabe zu, technische und personelle Maßnahmen zu ergreifen, um die anfallenden Kosten zu senken.

„The extent of this incentive is clear from the fact that the contractor alone reaped the rewards of the system. The man who worked for him ordinarily received day wages and often bore the brunt of the downward ‚adjustment‘ in the contractor’s price whenever the manufacturer decided that his profits were too high.“ (Nelson 1975, S. 36f.)

Die Betrachtung dieser prä-tayloristischen Praktiken kann dienlich sein, um die Beurteilung des Taylorismus auf eine angemessenere historische Basis zu stellen. Zunächst erinnern diese Praktiken daran, dass die Verurteilung des Taylorismus oftmals mit einer unbewussten Idealisierung der Praktiken einhergeht, die der Wissenschaftlichen Betriebsführung vorausgingen. Wenn man etwa von einer massenhaften Dequalifizierung durch den Taylorismus spricht, richtet sich der Blick im Allgemeinen auf den Verlust handwerklicher Qualifikationen der Arbeiter; zugleich neigt man aber dazu, die Bedingungen der gering qualifizierten sowie auch derjenigen Arbeitskräfte zu vergessen, die am Arbeitsmarkt schlechtere Chancen haben. Unterstrichen wird die Verkrustung hierarchischer Strukturen, die für die Untergebenen mit einem Verlust an Ermessensspielraum einhergeht, unterschlagen wird dabei aber der vorangegangene Despotismus der Vorarbeiter.

Die prä-tayloristischen Praktiken machen darüber hinaus darauf aufmerksam, dass in den Unternehmen, die über kein homogenes und transparentes Regulierungssystem verfügten, eine Art kontinuierliche, auf Erfahrung, Willkür und reinen Machtverhältnissen beruhende Aushandlung zwischen Unternehmensleitung, mittlerem Management und Auftragnehmern stattfand.

Die historische Einordnung der Wissenschaftlichen Betriebsführung verhilft drittens zu der Einsicht, dass diese Methode sich keineswegs in der Rationalisierung der Arbeitsleistung erschöpfte. Nelson zufolge bedeutete die Wissenschaftliche Betriebsführung auch das Ende der Herrschaft der Vorarbeiter. Von einer Elite von kleinen Vorgesetzten, die lokal über vollkommene Autonomie verfügen, verwandeln sich diese in ein diszipliniertes Heer mittlerer Angestellter, die für die Verwirklichung der Direktiven zu sorgen haben, die sie in detaillierter Form von der Unternehmensleitung erhalten. Als Kriterium der Beurteilung ihrer Arbeit dient nicht länger die Art der Führung der ihnen unterstellten Arbeitskräfte,

sondern die Konformität ihrer Handlungen mit den von oben kommenden Anweisungen. Die Inhaber der mittleren Führungspositionen haben legitime Anweisungsbefugnisse nur im Rahmen des von der Unternehmensleitung festgelegten hierarchischen Ranges und nur im ihnen zugewiesenen und eingeschränkten Zuständigkeitsbereich.

Es handelt sich um einen Bürokratisierungsprozess, der nicht wenig Ähnlichkeit mit der Herausbildung des modernen Staates hat, wie sie von Max Weber beschrieben worden ist: Ebenso wie die auf der Basis bürokratisch legitimierter Kriterien ernannten Beamten als Repräsentanten der Zentralgewalt die Feudalherren in der Peripherie ersetzen, agieren auch die mittleren Vorgesetzten im Unternehmen als legitime Repräsentanten der Unternehmensleitung und nicht mehr als Führer, denen auf Vertrauensbasis eine unkontrollierte Macht übertragen worden war. Im einen wie im anderen Fall werden die Grundlagen für die Ausübung einer durch rechtliche Kriterien legitimierten und nicht lediglich auf Willkür basierenden Macht gelegt.

Schließlich gewinnen wir auch einen Schlüssel zur Interpretation und zum besseren Verständnis dessen, was Taylor unter einer wissenschaftlichen Methode versteht. Seine Methode ist nicht lediglich in dem Sinne wissenschaftlich, dass sie systematisch vergleichende und exakte Analysen der gesamten Aspekte der Produktion vorsieht. Sie ist wissenschaftlich auch in dem Sinne, dass sie gegen das traditionelle Erfahrungswissen der Vorarbeiter opponiert und direkt der Unternehmensleitung unterstellt ist. Denn diese ist es, die die strategische Initiative zur Zentralisierung von Macht, zur Rationalisierung der Produktionsmethoden und zur Festlegung strenger hierarchischer Strukturen zu ergreifen hat. Und diese Form der maximalen Durchorganisation bedarf der Legitimität: Taylor verleiht sie ihr im Namen der Wissenschaft.

1.4 Die Taylor'sche Beschreibung der Fabriken am Ende des 19. Jahrhunderts

Die fruchtbarste Art der kritischen Auseinandersetzung mit Taylor beginnt bei den tayloristischen Prämissen selbst. „Scientific management fundamentally consists of certain broad general principles, a certain philosophy, which can be applied in many ways“ (Taylor 1977b, S. 28).⁴

Worin nun besteht diese „neue Philosophie“? Die Antwort auf diese Frage findet Taylor, indem er sich auf eine Ebene hoher Generalisierung begibt und den historischen Charakter des Verhältnisses von Mensch und Arbeit betrachtet. Bisher, so beobachtet Taylor, habe sich die Aufmerksamkeit der Menschen auf die Verteilung des Überschusses konzentriert, der durch Arbeit erzeugt wird. Arbeiter und Unternehmer haben sich diesen Überschuss stets gegenseitig streitig gemacht: erstere im Versuch, einen möglichst großen

4 Wir betrachten das tayloristische Modell hier als eine logische und zeitlose Gesamtkonstruktion und sehen vom historischen Prozess seiner zunehmenden Verfeinerung ab (vgl. dazu die von Nelson 1980 verfasste Biographie Taylors).

Anteil dieses Überschusses in Form von Arbeitslohn für sich zu beanspruchen, letztere im Versuch, einen maximalen Anteil in der Form von Profit für sich zu sichern. Soziale Auseinandersetzungen und Konflikte seien immer durch die Knappheit der verfügbaren Ressourcen verursacht worden. Dennoch, so versichert Taylor, gäbe es die Möglichkeit, Spannungen, Unordnung und Konflikte für immer zu überwinden, und zwar nicht durch ihre gewaltsame Unterdrückung und auch nicht auf Kosten eines ökonomischen Kollapses, sondern über einen dritten Weg, den er als Wissenschaftliche Betriebsführung bezeichnet.

Wesentlich für die Durchsetzung der Wissenschaftlichen Betriebsführung ist Taylor zufolge die komplette mentale Revolution aller an der Fabrikarbeit Beteiligten, vom Herrn bis zum letzten Arbeiter. Diese Revolution besteht darin, dass „both sides take their eyes off of the division of the surplus as the all-important matter, and together turn their attention toward increasing the size of the surplus until this surplus becomes so large that it is unnecessary to quarrel over how it shall be divided“ (Taylor 1977c, S. 29f.). Das Eintreten in eine Ära des Überflusses soll also das Ende der sozialen Konflikte bedeuten. Allerdings besteht die Bedingung des Überflusses in der Erhöhung der Produktivität – dafür muss die Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte durch die Wissenschaftliche Betriebsführung gesteigert werden. Die Gleichsetzung der höheren Leistung mit der Steigerung des Wohlstands aller ist das liberale industriepolitische Postulat, das die Anwendung der Wissenschaftlichen Betriebsführung rechtfertigt.

Taylor zufolge hat die Menschheit aber noch nicht begriffen, dass der Weg zu Wohlstand und Fortschritt über die Zusammenarbeit der sozialen Parteien und die Vergrößerung der zu verteilenden Ressourcen mit wissenschaftlichen Mitteln führt – und nicht über den Klassenkampf und die Aufteilung kümmerlicher Ressourcenanteile. Der tägliche Ausdruck dieses Kampfes wird von Taylor in einem gezielten und systematischen Verlangsamern der Arbeit (dem so genannten *soldiering*) gesehen. Taylor scheint von diesem Phänomen besessen gewesen zu sein. Seine Untersuchungen nehmen ihren Ausgang in dem Versuch, für dieses eine Erklärung zu finden. Er macht drei Ursachen aus:

- die irrige Überzeugung, dass eine Erhöhung der Produktivität für eine beträchtliche Anzahl der Arbeitskräfte einen Arbeitsplatzverlust bedeuten würde;
- die mangelhaften Systeme der Organisation (insbesondere die Sozialbeziehungen und die Entlohnungssysteme), die die Arbeiter zwingen, langsamer zu arbeiten, um ihre Interessen zu wahren;
- die Ineffizienz der erfahrungsbasierten Methoden, die in Unternehmen angewandt werden und zur Verschwendung eines Großteils der produktiven Anstrengungen führen.

An dieser Aufzählung von Ursachen erkennt man, dass sich Taylor argumentativ auf zwei Ebenen bewegt. Die Verlangsamung der Arbeit schreibt er einerseits der menschlichen Natur und der Ignoranz zu, andererseits den inadäquaten Organisationsmethoden. Während die von ihm ausgemachte erste Ursache, also die fälschliche Annahme, dass die Erhöhung der Produktivität zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führt, der menschlichen Natur zugeschrieben wird, verdankt sich die argumentative Widerlegung dieser Annahme dem klassischen Liberalismus: Eine Erhöhung der Produktivität trägt zur proportionalen

Reduzierung der Preise bei und damit zu einer erhöhten Marktabsorption. Weit davon entfernt, zum wirtschaftlichen Zusammenbruch zu führen, ist eine erhöhte Produktion die notwendige Voraussetzung dafür, um ein neues Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage zu erreichen, mit der Folge eines höheren Konsums jener Güter, die zuvor nur einer privilegierten Schicht zugänglich waren. Das Argument Taylors kann im Wesentlichen als Angebot eines politischen Tausches gelesen werden: Durch den Massenkonsum von Gütern, die zuvor nur einer Elite vorbehalten waren, wird einerseits ein Mehr an materiellem Wohlstand angeboten, dafür ist im Gegenzug die Zustimmung zu einer Autoritätsstruktur der Produktion gefordert, die durch ihre Effizienz bestimmt ist.

Bei der zweiten Ursache, der gezielten Verlangsamung der Produktion, verbinden sich solche Gründe, die der menschlichen Natur inhärent sind, mit solchen der Ineffizienz der Organisationsmethoden. Die große Mehrheit der Menschen hat, wie Taylor versichert, „[a] natural instinct and tendency [...] to take it easy“ (Taylor 1977b, S. 19), und diese Tendenz manifestiert sich in einer verlangsamten Produktion. Weil noch keine Methode existiert, um sicher festzustellen, wie viel Zeit bestimmte Tätigkeiten jeweils tatsächlich erfordern, setzen Unternehmen ihr Vertrauen weiterhin auf Erfahrungs- und Näherungswerte. Bisweilen glauben sie das Problem durch die Umstellung von einer festen Entlohnung zu einer Akkordbezahlung lösen zu können. Diese Lösung erweist sich allerdings als illusorisch: Sobald die Unternehmen feststellen, dass die Arbeiter die beim Akkord festgelegte Stückzahl mit Leichtigkeit erreichen, antworten sie durch eine Erhöhung der Stückzahl. Weil die Erhöhung der Stückzahl jedoch nur auf eine erfahrungsbasierte und willkürliche Weise erfolgen kann, wird ihr unweigerlich mit Protesten, mit Misstrauen und mit Strategien der bewussten Verlangsamung des Arbeitsrhythmus begegnet, um erneute Erhöhungen zu verhindern.

„It is, however, under the piece work that the art of systematic soldiering is thoroughly developed; after a workman has had the price per piece of the work he is doing lowered two or three times as a result of his having worked harder and increased his output, he is likely entirely to lose sight of his employer's side of the case and become imbued with a grim determination to have no more cuts if soldiering can prevent it.“ (Taylor 1977b, S. 23)

Die dritte Ursache, die zur Erklärung der bewussten Verlangsamung der Produktion angeführt wird, betrifft ausschließlich organisatorische Aspekte und bezieht sich auf den Sachverhalt, dass die ‚Erledigung der Arbeit‘ nach wie vor als das Wichtigste angesehen wird, während die Art und Weise, wie gearbeitet wird, für sekundär erachtet wird. Diese Art zu denken gesellt sich zu der aus dem Handwerk übernommenen Gewohnheit der Arbeiter, ihre Arbeit durch Nachahmung von älteren Kollegen zu erlernen.

Taylor nimmt nun an, dass diese traditionellen Praktiken einer Umwälzung bedürfen. Die Arbeit in der Fabrik ist nach seiner Auffassung derart vielschichtig und komplex, dass sie nicht einmal von erfahrenen Fachkräften angemessen verstanden werden kann. Dafür bedarf es der eigens mit wissenschaftlichen Methoden durchgeführten Untersuchung, die von der Unternehmensleitung organisiert und unterstützt werden muss. Eine moderne Unternehmensleitung kann sich nicht darauf beschränken, die Produktion auf

Geschichte des organisatorischen Denkens

Herausgegeben von Veronika Tacke

Bonazzi, G. - Tacke, V. (Hrsg.)

2014, X, 444 S. 13 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-02505-2