

Kapitel 6

Die Gewöhnung des Arbeiters an die kapitalistische Produktionsweise

aus

Harry Braverman:

Die Arbeit im modernen Produktionsprozess.

Frankfurt: Campus 1980 (Amer. Original 1974)

Die Umwandlung des arbeitenden Menschen in eine »Arbeitskraft«, einen »Produktionsfaktor«, ein Instrument des Kapitals, ist ein unaufhörlicher und nicht endender Prozeß. Der Zustand ist für die Opfer widerwärtig, gleichgültig, ob ihre Bezahlung hoch oder niedrig ist, denn er tut den menschlichen Arbeitsbedingungen Gewalt an; und da die Arbeiter nicht als menschliche Wesen zerstört, sondern lediglich auf unmenschliche Weise benutzt werden, bleiben ihre kritischen Fähigkeiten, ihre Intelligenz und ihr Vorstellungsvermögen, so abgestumpft und vermindert sie auch sein mögen, immer in gewisser Weise eine Bedrohung für das Kapital. Überdies dehnt sich die kapitalistische Produktionsweise fortwährend auf neue Arbeitsgebiete aus, einschließlich derer, die durch technologische Fortschritte und die Verschiebung des Kapitals in neue Industrien geschaffen werden. Sie wird darüber hinaus ständig verfeinert und vervollkommenet, so daß ihr Druck auf die Arbeiter niemals aufhört. Gleichzeitig muß die Gewöhnung der Arbeiter an die kapitalistische Produktionsweise mit jeder Generation erneuert werden, und zwar um so mehr, als die unter dem Kapitalismus aufgewachsenen Generationen nicht im Schmelztiegel des Arbeitslebens geformt, sondern nach einer langen Zeit des Heranwachsens, während der sie in Reserve gehalten werden, sozusagen von außen her in die Arbeit hineingestoßen werden. Die Notwendigkeit, den Arbeiter an die Arbeit in ihrer kapitalistischen Form anzupassen, den durch eine rasch sich wandelnde Technologie, durch antagonistische Gesellschaftsverhältnisse und durch die Aufeinanderfolge von Generationen verstärkten natürlichen Widerstand zu überwinden, hört daher nicht mit der »wissenschaftlichen Arbeitsorganisation« auf, sondern wird zu einem ständigen Merkmal der kapitalistischen Gesellschaft.

Demzufolge bildet sich innerhalb der Personal- und Human Relations-Abteilungen der Unternehmen sowie in den sie unterstützenden Organisationen außerhalb, wie beispielsweise den Industrial-Relations-Schulen, den College-Abteilungen für Soziologie und den akademischen und para-akademischen Instituten ein Komplex praktischer und theoretischer Disziplinen heraus, die sich mit dem Studium des Arbeiters befassen. Kurz nach Taylor entstanden die Betriebspsychologie und Betriebsphysiologie, um die Verfahren der Auslese, Ausbildung und Motivierung der Arbeiter zu vervollkommen, und diese wei-

teten sich bald zu einem Versuch einer umfassenden Betriebssoziologie aus, zu einem Studium des Arbeitsplatzes als eines Systems sozialer Beziehungen.

Das Hauptmerkmal dieser verschiedenen Schulen und der in ihnen vertretenen Richtungen ist, daß sie sich – im Gegensatz zu der Wissenschaftlichen Betriebsführung – im großen und ganzen nicht mit der Organisation der Arbeit beschäftigen, sondern eher mit den Bedingungen, unter denen der Arbeiter am besten dazu gebracht werden kann, in der von dem Betriebsingenieur aufgestellten Arbeitsorganisation mitzuarbeiten.¹ Die sich herausbildenden Arbeitsprozesse der kapitalistischen Gesellschaft werden von diesen Schulen als unabänderliche Gegebenheiten und als in jeder Form von »Industriegesellschaft« notwendig und unvermeidlich« akzeptiert. Die Probleme, denen sie sich zuwenden, sind die Probleme des Managements: Unzufriedenheit, wie sie sich in hohen Fluktuationsraten, im Fernbleiben vom Arbeitsplatz, im Widerstand gegen das vorgeschriebene Arbeitstempo, in Gleichgültigkeit, Nachlässigkeit, in kollektiver Produktionszurückhaltung und in offener Feindseligkeit gegenüber dem Management ausdrückt. Das Problem, wie es sich der Mehrheit der mit dem Studium der Arbeit und der Arbeiter beschäftigten Soziologen und Psychologen darstellt, liegt nicht in der Degradierung von Männern und Frauen, sondern in den durch die bewußten oder unbewußten Reaktionen auf diese Degradierung hervorgerufenen Schwierigkeiten. Es ist daher keineswegs zufällig, daß die meisten orthodoxen Sozialwissenschaftler zäh, ja sogar verzweifelt, an

1 Obwohl man die Personalabteilung gemeinhin für denjenigen Teil der Firmenstruktur hält, der mit dem Arbeiter zu tun hat, wird ihr gewöhnlich erst nachträglich mitgeteilt, wenn eine Neuorganisation der tatsächlichen Arbeit im Gange ist. In einem kürzlich erschienenen Buch gestehen zwei prominente Betriebsingenieure nahezu jeder Managementebene eine größere Rolle bei der Veränderung der Arbeitsmethoden zu als der Personalabteilung. In ihren Empfehlungen für ein umfassendes »Betriebsverbesserungsprogramm« sagen sie rundweg: »Zu Beginn wird in den meisten Organisationen der Personaldirektor keine aktive Rolle in der Durchführung eines Betriebsverbesserungsprogrammes spielen.« Sie begrenzen den Platz dieses leitenden Angestellten auf seine Eigenschaft »als ein Resonanzboden für die Reaktionen der Arbeitnehmer« und darauf, neue Arbeitnehmer dem Programm anzupassen und Fragen und Beschwerden zu beantworten (Payne/Swett 1967, 41 f.). Was für die Personaldirektoren gilt, gilt auch für ihre akademischen Gegenstücke in der Arbeitssoziologie. Charles Rumford Walker, einer der erfahreneren und anspruchsvolleren wie auch »humaneren« unter ihnen, betont dies in einem Abschnitt eines Artikels, der der »strategischen Rolle des Ingenieurs« gewidmet ist und in dem er eingesteht, daß die Entwicklungsrichtung der Arbeit von »Managern und Ingenieuren, als den Architekten der Zukunft« bestimmt wird, während die Rolle der Soziologen in dem Versuch liegt, die wirklichen Planer des Arbeitsprozesses dahingehend zu bestürmen, zu drängen und zu überzeugen, daß sie die »vernachlässigte menschliche Dimension« mit in Betracht ziehen, um die Arbeitsunzufriedenheit zu vermindern und die Produktivität zu erhöhen, daß sie die von dem raschen technologischen Wandel gebotene »günstige Gelegenheit ergreifen« usw. (National Commission on Technology, Automation, and Economic Progress: *The Employment Impact of Technological Change*. Erg. Band II: *Technology and the American Economy*. Washington, D.C. 1966, S. 288–315, besonders Abschn. IV).

der Behauptung festhalten, ihre Aufgabe sei nicht das Studium der objektiven Arbeitsbedingungen, sondern lediglich das der subjektiven Phänomene, die von ihnen hervorgebracht werden: der aus ihren Fragebögen abgelesenen Grade von »Zufriedenheit« und »Unzufriedenheit«.

Die erste systematische Anstrengung in dieser Richtung fand auf dem Gebiet der Betriebssoziologie statt. Ihre Anfänge lassen sich bis zu der im Deutschland des 19. Jahrhunderts gelehrtten experimentellen Psychologie zurückverfolgen, insbesondere zu der Psychologieschule der Universität Leipzig. Hugo Münsterberg kam, nachdem er seine Ausbildung in Wilhelm Wundts »Laboratorium« jener Institution abgeschlossen hatte, in die Vereinigten Staaten, wo er in Harvard die Entwicklung des modernen Managements in seinen kräftigsten und ausgedehntesten Formen beobachten konnte, und er entwickelte den Ehrgeiz, die Methoden der Leipziger Schule mit der neuen Praxis des wissenschaftlichen Managements zu verschmelzen. Sein Buch *Psychologie und Wirtschaftsleben* (1912 in deutscher Sprache erschienen und ein Jahr später unter dem Titel *Psychology and Industrial Efficiency* in Amerika veröffentlicht) kann als der erste systematische Abriss der Betriebspsychologie bezeichnet werden (vgl. Baritz 1965, 26–36). Wie Taylor verschmähte es auch Münsterberg, seine Ansichten und Ziele zu verbergen:

»Es gilt von einer neuen Wissenschaft zu sprechen, die zwischen der Volkswirtschaft und der Laboratoriumspsychologie vermitteln soll. Das psychologische Experiment soll planmäßig in den Dienst des Wirtschaftslebens* gestellt werden.« (Münsterberg 1912, 3)

Doch welches sind die Ziele von Industrie und Handel? Münsterberg überläßt dies anderen: »Die angewandte Wirtschaftspsychologie ist. . . vollkommen von der Vorstellung der wirtschaftlichen Ziele beherrscht. [Sie] stellt . . . fest, was geschehen soll, aber doch nur in der Art, daß sie sagt: du mußt diese Wege beschreiten und diese Hilfsmittel benutzen, falls du dieses oder jenes bestimmte Ziel erreichen willst. Ob dieses Ziel das richtige ist, geht die technische Wissenschaft selbst nichts an.« (ebd., 18) Nachdem er seine »Wissenschaft« von dieser Bürde befreit und die Aufgabe, die Parameter seiner Forschungen zu setzen, auf diejenigen abgeladen hat, die »Industrie und Handel« kontrollieren, kommt er zu diesem Thema erst wieder zurück, als angedeutet wird, daß vielleicht der Standpunkt der Arbeiter, die ebenfalls einen Teil von »Industrie und Handel« bilden, in Betracht gezogen werden sollte. Ein derart grober und unfeiner Appell an spezielle Interessen ruft sein Entsetzen hervor, und er weist ihn entschieden zurück:

»[Es] darf die Untersuchung über etwaige psychologische Beiträge zur Frage der Leistungssteigerung sich nicht einschüchtern lassen durch den oberflächlichen Einwand,

* Im englischen Text »commerce and industry«. Daher nimmt Braverman im folgenden häufig auf »Industrie und Handel« Bezug. Überhaupt stimmen die englische und die deutsche Version des Buches von Münsterberg im Wortlaut oft nicht überein. Dennoch wird, wenn die Abweichungen nicht allzu groß sind, der deutsche Originaltext zitiert. A. d. Ü.

daß sie im einzelnen Fabrikbetrieb vielleicht zur Entlassung von Arbeitskräften führen mag. Die Psychotechnik steht nicht im Dienste einer Partei, sondern ausschließlich im Dienste der Zivilisation.« (ebd., 88)

Nachdem er die Interessen der »Zivilisation« nicht mit der gewaltigen Mehrheit der Arbeiter, sondern mit denen, die diese Mehrheit managen, gleichgesetzt hat, kann er jetzt, ohne rot zu werden, den tagtäglichen Auswirkungen der »wissenschaftlichen Arbeitsplanung« auf die Arbeiter ins Auge sehen: »Die Geschichte der wissenschaftlichen Betriebsleitung aber zeigt bereits genugsam, daß die wichtigsten Verbesserungen die sind, welche aus wissenschaftlichen Untersuchungen abgeleitet wurden, ohne den Arbeitenden selbst zunächst zu befriedigen, bis eine neue Gewohnheit eingesetzt hat.« (ebd., 107) Er sieht die Aufgabe der Industriepsychologie in der Auswahl von Arbeitern aus dem auf dem Arbeitsmarkt angebotenen Arbeitskräftereservoir und in ihrer Akklimatisierung an die von der »Zivilisation« erdachten Routinearbeiten, in der Herausbildung der »neuen Gewohnheiten«:

. . . wählen wir drei wesentliche Ziele des Wirtschaftslebens aus, die in Handel, Industrie und in jeder Wirtschaftstätigkeit wichtig sind. Wir fragen, wie können wir die Männer finden, die aufgrund ihrer geistigen Fähigkeiten für die Aufgaben, die sie zu erledigen haben, am besten geeignet sind; zweitens, unter welchen psychologischen Bedingungen können wir bei jedem Mann die größte und zufriedenstellendste Arbeitsleistung gewährleisten; und schließlich, wie können wir am vollständigsten den psychologischen Einfluß auf den menschlichen Geist erzielen, der im Interesse des Geschäfts erwünscht ist.*

In dieser Definition haben wir die – sonst selten so unverblümt ausgedrückten – Ziele der nachfolgenden Schulen der psychologischen, physiologischen und gesellschaftlichen Erforschung des Arbeiters und der Arbeit vor uns. Im großen und ganzen suchten sie ein Modell von Arbeitern und Arbeitsgruppen, das die vom Management gewünschten Resultate liefern sollte: die Gewöhnung an die in der kapitalistischen Unternehmung gebotenen Beschäftigungsbedingungen und eine zufriedenstellende Leistung auf dieser Basis. Diese Schulen und Theorien haben sich in einem verwirrenden Wuchern von Methoden und Theorien gegenseitig abgelöst, einem Wuchern, das mehr als alles andere ihr Versagen bezeugt.

Die Verbreitung der Betriebspsychologie in den Vereinigten Staaten war zu Beginn weitgehend den Anstrengungen von Walter Dill Scott zu verdanken, einem Psychologen an der Northwestern University, der in Leipzig promoviert hatte und zu diesem neuen Fachgebiet über eine frühere Laufbahn in der Werbung kam. Während und nach dem Ersten Weltkrieg wurden psychologische Tests von einer Reihe größerer Gesellschaften (American Tobacco, National Lead, Western Electric, Loose-Wiles Biscuit, Metropolitan Life) angewandt,

* Dies ist nach der bei Braverman zitierten englischen Münsterbergausgabe übersetzt (*Psychology and Industrial Efficiency*, Boston/New York 1912, 23 f.). Die deutsche Originalversion (*Psychologie und Wirtschaftsleben*, S. 22) ist selbst wesentlich ausführlicher, aber auch unklarer. A. d. Ü.

und der erste psychologische Beratungsdienst für die Industrie wurde 1915 am Carnegie-Institut für Technologie eingerichtet, wo Scott den ersten Lehrstuhl für angewandte Psychologie an einer amerikanischen akademischen Institution übernahm. Während des Krieges wurden solche Tests in großem Rahmen in den US-Streitkräften durchgeführt, ebenfalls unter Scott, und die Popularität, die dies der neuen Erfindung einbrachte, förderte nach Kriegsende ihre Verbreitung in der gesamten Industrie. In England und Deutschland war der Trend ähnlich, wobei Deutschland möglicherweise allen anderen auf diesem Gebiet voraus war. (Eine kurze Geschichte der Betriebspsychologie findet sich bei Baritz 1965.)

Die Prämisse der Betriebspsychologie war, daß es mit Hilfe von Eignungstests möglich ist, im voraus die Tauglichkeit von Arbeitern für verschiedene Posten festzustellen, indem man sie nach Graden von »Intelligenz«, »manueller Geschicklichkeit«, »Unfallneigung« und allgemeiner Anpassungsfähigkeit an das vom Management gewünschte »Profil« einteilt. Die Arroganz dieses Versuchs, Individuen zu kalibrieren und ihr Verhalten in der komplexen und antagonistischen Dynamik des gesellschaftlichen Lebens vorauszusagen, wurde bald durch die Praxis aufgedeckt. Die in der Western Electric-Fabrik im Westen von Chicago durchgeführten langwierigen und erschöpfenden Experimente – die sogenannten Hawthorne-Experimente – gaben gegen Ende der Zwanzigerjahre der Unzufriedenheit mit der Betriebspsychologie eine konkrete Form. Bei jenen Experimenten kam ein Team der Harvard Business School unter der Leitung von Elton Mayo zu hauptsächlich negativen Ergebnissen – Ergebnissen überdies, die in bemerkenswerter Weise denen ähnelten, mit denen fast ein halbes Jahrhundert zuvor Taylor seine Untersuchungen begonnen hatte. Es erkannte, daß die Leistung der Arbeiter nur in geringer Beziehung zu ihrer »Fähigkeit« stand – und sich in der Tat häufig *umgekehrt* zu den Testergebnissen verhielt, wobei diejenigen, die bei den Tests am besten abgeschnitten hatten, weniger produzierten und umgekehrt – und daß die Arbeiter gemeinsam handelten, um sich den Maßstäben und Forderungen des Managements hinsichtlich der Arbeitsgeschwindigkeit zu widersetzen. »Die Vorstellung«, sagte Mayo, »daß das Verhalten eines Individuums in der Fabrik vor seiner Einstellung auf der Grundlage eines mühsamen und genauen Testens seiner mechanischen und anderen Fähigkeiten vorausgesagt werden kann, ist größtenteils, wenn nicht sogar völlig falsch.« (zit. in Baritz 1965, 95)

Die wichtigste Schlußfolgerung der Mayo-Schule war, daß die Motivationen der Arbeiter nicht auf rein individueller Grundlage verstanden werden konnten, und daß der Schlüssel für ihr Verhalten in den sozialen Gruppierungen der Fabrik zu suchen war. Damit verschob sich das Studium der Gewöhnung der Arbeiter an ihre Arbeit von der Ebene der Psychologie auf die der Soziologie. Der »Human Relations«-Ansatz, der erste einer Reihe von behavioristischen Soziologieschulen, konzentrierte sich auf die Personalberatung und »angenehme«, nicht irritierende Arten der Überwachung »von Angesicht zu Angesicht«. Doch in Form solider und greifbarer Resultate haben diese Schulen dem Mana-

gement wenig eingebracht. Außerdem fiel die Geburt der »Human Relations«-Idee zeitlich mit der Weltwirtschaftskrise der dreißiger Jahre und der massiven Welle des Aufruhrs unter der Arbeiterklasse zusammen, deren Höhepunkt die gewerkschaftliche Organisation in den Grundindustrien der Vereinigten Staaten bildete. Im Schlaglicht dieser Ereignisse erschien der Arbeitsplatz plötzlich nicht als ein System bürokratischer formaler Organisation nach dem Weberschen Modell und auch nicht als ein System formloser Gruppenbeziehungen wie in der Auslegung von Mayo und seinen Anhängern, er zeigte sich vielmehr als ein System der Macht, der Klassengegensätze. Betriebspsychologie und -soziologie haben sich von diesem Schlag niemals ganz erholt. Von ihren selbstbewußten Anfängen als »Wissenschaften«, die sich der Entdeckung der Triebfedern des menschlichen Verhaltens widmen, sind sie in ein Chaos von verworrenen und verwirrenden Annäherungsmethoden auseinandergebrochen, mit denen psychologische, soziologische, ökonomische, mathematische oder »systemtheoretische« Interpretationen der Realität am Arbeitsplatz betrieben werden, ohne daß diese tatsächlich erheblichen Einfluß auf die Lenkung von Arbeitern oder Arbeit haben.²

Wenn die Anpassung des Arbeiters an die kapitalistische Produktionsweise nur in geringem Maße den Bemühungen praktischer und ideologischer Manipulation zu verdanken ist, wie wird sie dann tatsächlich erreicht? Ein Großteil der ökonomischen und politischen Geschichte der kapitalistischen Welt während der letzten anderthalb Jahrhunderte ist untrennbar mit diesem Prozeß der Anpassung und den ihn begleitenden Konflikten und Revolten verknüpft, und hier ist nicht der Platz, eine Zusammenfassung darüber zu geben. Ein einziges Beispiel, das der ersten umfassenden Fließbandproduktion, wird ausreichen müssen, um zu zeigen, daß das Hinausdrängen der Arbeiter aus ihren früheren Bedingungen und ihre Anpassung an die vom Kapital herbeigeführten Arbeitsformen ein grundlegender Vorgang ist, in dem die Hauptrollen nicht von Manipulation oder gutem Zureden gespielt werden, sondern von sozioökonomischen Bedingungen und Kräften.

Im Jahre 1903, als die Ford Motor Company gegründet wurde, war das

2 Welches der tatsächliche Platz der Betriebspsychologie und -soziologie in der Unternehmenspolitik ist, wurde von drei Spezialisten der Betriebstechnik am Ende eines Artikels mit dem Titel »Gegenwärtige Arbeitsplanungskriterien« prägnant ausgedrückt: Man kann zu dem Schluß kommen, daß Politik und Praktiken der Unternehmen in bezug auf die Arbeitsplanung unvereinbar sind mit Programmen und Maßnahmen in »Human Relations« und in der Personalverwaltung. Einerseits werden besondere Schritte unternommen, um den Beitrag des Individuums zu minimieren, und andererseits wird das Individuum wegen seiner Wichtigkeit und seines Wertes für die Organisation propagiert. (Louis E. Davis/Ralph R. Canter/John Hoffman in Davis/Taylor 1972, 81) Doch dies ist mehr als eine »Unvereinbarkeit«, da die Arbeitsplanung die *Realität* widerspiegelt, während die Personalverwaltung nur die *Mythologie* darstellt. Vom Standpunkt des Unternehmens aus betrachtet, gibt es keine Unvereinbarkeit, da das letztere lediglich eine Manipulation ist, um den Arbeiter an das erstere zu gewöhnen.

Bauen von Kraftfahrzeugen eine Aufgabe, die ausschließlich Handwerkern vorbehalten war, welche ihre Ausbildung in den Fahrrad- und Wagenbauwerkstätten von Michigan und Ohio erhalten hatten, damals den Zentren dieser Industrien. »Die Endmontage beispielsweise,« schreibt Eli Chinoy, »war ursprünglich eine Arbeit gewesen, die höchste Fertigkeiten verlangte. Jedes Auto wurde an einer Stelle von einer Anzahl vielseitiger Mechaniker zusammengesetzt.« (in Berger 1964, 53) Im Jahre 1908, als Ford das Modell T herausbrachte, hatte sich das Verfahren mittlerweile verändert, doch die Änderungen waren geringfügig verglichen mit dem, was bald kommen sollte. Die Organisation der Montagearbeit zu jener Zeit beschreibt Keith Sward folgendermaßen:

»Bei Ford und in allen anderen Werkstätten in Detroit drehte sich die Montage eines Autos immer noch um den vielseitig ausgebildeten Mechaniker, der gezwungen war, von einem Arbeitsplatz zum anderen zu wandern, um seine Arbeit zu tun. Fords Monteure waren immer noch Männer, die alles konnten. Ihre Arbeit war vorwiegend stationär, doch mußten sie zu Fuß zu ihrer nächsten Aufgabe weitergehen, sobald der Wagen, der an ihrem speziellen Platz im Fertigungsprozeß war, den ganzen Weg – vom bloßen Rahmen bis hin zum fertigen Produkt – gegangen war. Gewiß hatte die Zeit einige Verbesserungen mit sich gebracht. 1908 brauchte der Monteur seinen Arbeitsplatz nicht mehr zu verlassen, um zum Werkzeugraum oder zum Behälter für Montageeile zu gehen. Es gab Lagerboten, die für diese Aufgabe abgestellt waren. Auch war der Fordmechaniker selbst im Jahre 1908 nicht mehr ganz der Mann, der er 1903 gewesen war. In den dazwischenliegenden Jahren war die Arbeit der Endmontage ein klein wenig aufgespalten worden. Anstelle des »Mädchen für alles«, das früher alles gemacht hatte, gab es jetzt mehrere Monteure, die sich jeweils an einem besonderen Auto Seite an Seite voranarbeiteten, wobei jeder für eine etwas beschränkte Menge von Verrichtungen verantwortlich war.« (Sward 1948, 32)

Die Nachfrage nach dem Modell T war so groß, daß besonders talentierte Ingenieure herangezogen wurden, um die Produktionsmethoden der Gesellschaft zu revidieren. Das Schlüsselement der neuen Arbeitsorganisation war das endlose Förderband, auf der die Autoteile an feststehenden Arbeitsplätzen vorbeigetragen wurden, an denen die Arbeiter während des Vorbeigleitens einfache Verrichtungen ausführten. Dieses System wurde zunächst für verschiedene untergeordnete Montagen eingesetzt, die ungefähr zu der Zeit anliefen, als das Modell T herauskam, und es wurde während der nächsten sechs Jahre weiterentwickelt, bis es im Januar 1914 mit der Einweihung des ersten endlosen Fließbandes für die Endmontage in dem Fordwerk in Highland Park seinen Höhepunkt erlebte. Innerhalb von drei Monaten war die Montagezeit reduziert und bis 1925 war eine Organisation geschaffen worden, die in einem einzigen Tag nahezu ebenso viele Autos produzierte wie in der früheren Geschichte des Modells T in einem ganzen Jahr hergestellt worden waren.

Die Steigerung des Produktionstempos war in diesem Fall nicht nur von der Veränderung in der Arbeitsorganisation abhängig, sondern auch von der größeren Kontrolle, die das Management mit einem einzigen Streich über die Montagegeschwindigkeit erwarb, so daß es nun die Geschwindigkeit, mit der die Tätigkeiten geleistet werden mußten, verdoppeln und verdreifachen und so

seinen Arbeitern eine außergewöhnliche Arbeitsintensität auferlegen konnte. Nachdem dies erreicht war, ging Ford dazu über, als weitere kostensenkende Maßnahme die Lohnstruktur einzuebrennen:

»Vor dem Aufkommen des Fließbandes hatte es die Firma zu einer allgemeinen Praxis gemacht, mehr oder weniger großzügige Prämien zu verteilen, um die Produktion und die individuelle Initiative anzuregen. Doch in dem Moment, in dem das Förderband eingeführt wurde, schaffte Ford die alten Lohnreizsysteme ab. Er kehrte zu der Zahlung eines bloßen Stundenlohnes zurück. Die Gesellschaft habe entschieden, schrieb *Iron Age* im Juli 1913, ihre gestaffelte Lohnskala zugunsten einer »energischeren Überwachung« aufzugeben. Nachdem die neue Lohnpolitik einmal in Kraft getreten war, konnte der gewöhnliche Beschäftigte bei Ford ebenso wenige Veränderungen in seinem Einkommen erwarten wie in den Tätigkeiten, zu denen er herangezogen wurde. Sein Höchstlohn war, scheinbar für immer, bei 2,34 Dollar pro Tag, dem für die Gegend üblichen Lohnsatz, eingefroren.« (ebd., 48)

Auf diese Weise wurden die neuen Beschäftigungsbedingungen, die für die Autoindustrie und danach für eine wachsende Zahl von Industriezweigen charakteristisch werden sollten, zuerst bei der Ford Motor Company geschaffen. Handwerkliches Können machte einer wiederholten Detailverrichtung Platz, und die Lohnsätze wurden auf einem einheitlichen Niveau genormt. Die Reaktion auf diese Veränderung war gewaltig, wie Sward berichtet:

»Infolgedessen erwies sich die neue Technologie bei Ford als zunehmend unpopulär; mehr und mehr ging sie den Arbeitern gegen den Strich. Und die Männer, die ihr ausgesetzt waren, begannen zu rebellieren. Sie zeigten ihre Unzufriedenheit, indem sie in Scharen weggingen. Sie konnten es sich leisten, wählerisch zu sein. Andere Jobs gab es in der Gegend zur Genüge; sie waren leichter zu bekommen; sie waren ebenso gut bezahlt; und sie waren weniger mechanisiert und entsprachen mehr dem Geschmack der Arbeiter.

Schon 1910 hatten Fords Leute begonnen, ihn in großen Scharen zu verlassen. Mit dem Aufkommen des Montagebandes fielen ihre Reihen fast buchstäblich auseinander; die Gesellschaft fand es bald nahezu unmöglich, ihre Belegschaft intakt zu halten, geschweige denn, sie zu vergrößern. Es lag auf der Hand, daß Ford den Punkt erreicht hatte, an dem er eine große Fabrik besaß, aber nicht genügend Arbeiter, um sie in Bewegung zu halten. Henry Ford gab später zu, daß seine alarmierenden Neuerungen in der Fabrik die beispiellose Arbeitskrise seiner Laufbahn eingeleitet hatten. Die Fluktuation seiner Arbeiter belief sich, so sollte er später schreiben, allein für das Jahr 1913 auf 380 Prozent. So groß war der Widerwillen der Arbeiter gegen das neue Maschinensystem, daß die Gesellschaft gegen Ende des Jahres 1913 jedes Mal, wenn sie ihr Fabrikpersonal um hundert Mann erhöhen wollte, 963 einstellen mußte.« (ebd., 48 f.)

In dieser anfänglichen Reaktion auf das Fließband erkennen wir den natürlichen Abscheu des Arbeiters vor der neuen Art der Arbeit. Was es möglich macht, dies so deutlich zu sehen, ist die Tatsache, daß Ford – als ein Pionier der neuen Produktionsweise – mit vorhergehenden Arten der Arbeitsorganisation konkurrierte, die immer noch für den Rest der Autoindustrie und für andere Industrien in der Gegend kennzeichnend waren. In diesem Mikrokosmos haben wir ein anschauliches Beispiel für die Regel, wonach die Arbeiterklasse der kapitalistischen Produktionsweise und den Formen, die diese nacheinander annimmt, nur dann in immer größerem Umfang unterworfen werden kann, wenn die ka-

pitalistische Produktionsweise alle anderen Formen der Arbeitsorganisation und mit ihnen alle Alternativen für die Arbeiterbevölkerung erobert und zerstört. In dem Maße, wie Ford durch den Wettbewerbsvorteil, den er errang, dem Rest der Autoindustrie das Fließband aufzwang, in genau demselben Maße waren die Arbeiter durch das Verschwinden anderer Formen der Arbeit in jener Industrie gezwungen, sich ihm zu unterwerfen.

Die Krise, der sich Ford gegenüber sah, wurde durch die von den »Industrial Workers of the World«* unter den Fordarbeitern im Sommer 1913 ins Leben gerufenen Bewegung zur gewerkschaftlichen Organisation verschärft. Fords Reaktion auf die doppelte Bedrohung durch gewerkschaftliche Organisation und Flucht der Arbeiter aus seinen Fabriken war die Ankündigung des Fünfdollar-Tages, die Anfang 1914 mit großem Trara erfolgte. Obwohl Ford sich an diese dramatische Lohnerhöhung nicht so strikt hielt, wie er die Öffentlichkeit glauben machen wollte, als er sie vom Stapel ließ, ließ sie doch die Bezahlung in den Fordwerken so weit über den vorherrschenden Lohnsatz in der Gegend ansteigen, daß sie für den Augenblick beide Drohungen beseitigte. Sie verschaffte der Gesellschaft ein großes Reservoir an Arbeitskräften, aus dem sie auswählen konnte, und eröffnete gleichzeitig neue Möglichkeiten für die Intensivierung der Arbeit innerhalb der Fabriken, wo die Arbeiter nun eifrig darauf bedacht waren, ihre Arbeitsplätze zu behalten. »Die Zahlung von fünf Dollar pro Tag für einen Achtstundentag«, sollte Ford in seiner Autobiographie schreiben, »war einer der glänzendsten kostensenkenden Schachzüge, die wir gemacht haben.« (ebd., 56)

Bei dieser Maßnahme können wir ein zweites Element der Anpassung von Arbeitern an zunehmend unpopuläre Arbeiten erkennen. Das Zugeständnis höherer relativer Löhne an einen sinkenden Anteil der Arbeiter zur Sicherstellung ununterbrochener Produktion sollte, vor allem nach dem Zweiten Weltkrieg, ein weit verbreitetes Merkmal der Arbeitsmarktpolitik der Unternehmen werden, insbesondere nachdem diese Strategie von den Gewerkschaften übernommen worden war. John L. Lewis** entschloß sich zu diesem Kurs kurz nach dem Krieg: als Gegenleistung für seine Unterstützung der Mechanisierung im Kohlebergbau und die Verringerung der Beschäftigung bestand er auf einem steigenden Lohnniveau als Ausgleich für die immer geringere Zahl immer härter arbeitender Bergleute, die in den Gruben verblieben. Die Masse der organisierten Arbeiterbewegungen in den Produktionsindustrien folgte in den nächsten Jahrzehnten entweder offen oder stillschweigend seinem Beispiel. Und diese Politik wurde durch die monopolistische Struktur der betroffenen Industrien erheblich erleichtert. Die Arbeiter, die »abgestreift« worden waren, oder die Arbeiter, die wegen des proportionalen Schrumpfens der verarbeitenden

* amerikanische Gewerkschaftsrichtung, entstanden 1905, der Internationalen Arbeiterassoziation. angeschlossen. A.d.Ü.

** Von 1910 bis Ende 1959 Präsident der größten amerikanischen Bergarbeitergewerkschaft. A.d.Ü.

Industrien niemals in diese hineinkamen, lieferten die Massen für neue Industriezweige mit niedrigeren Lohnsätzen.

Wenn auch die unbedeutenden Manipulationen der Personalabteilungen und der Betriebspsychologie und -soziologie keine größere Rolle bei der Gewöhnung der Arbeiter an die Arbeit gespielt haben, so bedeutet dies deshalb nicht, daß die »Anpassung« der Arbeiter von manipulativen Elementen frei ist. Im Gegenteil: wie in allen Funktionsweisen des kapitalistischen Systems ist die Manipulation das Primäre, und der Zwang wird in Reserve gehalten – es sei denn, diese Manipulation ist das Produkt mächtiger ökonomischer Kräfte, der Beschäftigungs- und Verhandlungspolitik großer Unternehmen und der Funktionsweise und Entwicklung des kapitalistischen Systems selbst und nicht in erster Linie das Ergebnis kluger Programme der Experten für Arbeitsbeziehungen. Die scheinbare Akklimatisierung des Arbeiters an die neuen Produktionsweisen ergibt sich aus der Zerstörung aller anderen Lebensformen, den Resultaten von Lohnverhandlungen, die eine gewisse Ausdehnung der traditionellen Subsistenzbeschränkungen der Arbeiterklasse erlauben, dem Aufbau des Netzwerks des modernen kapitalistischen Lebens, das alle anderen Lebensweisen unmöglich macht. Unter dieser scheinbaren Gewöhnung jedoch fließt die Feindseligkeit der Arbeiter gegenüber den degenerierten Arbeitsformen, die ihnen aufgezwungen werden, als ein unterirdischer Strom weiter, der sich seinen Weg zur Oberfläche erkämpft, wenn die Beschäftigungsbedingungen dies erlauben oder wenn der kapitalistische Drang nach einer größeren Arbeitsintensität die Grenzen der körperlichen und geistigen Belastbarkeit überschreitet. Sie erneuert sich in neuen Generationen, drückt sich in dem grenzenlosen Zynismus und Widerwillen aus, den zahllose Arbeiter gegen ihre Arbeit empfinden und kommt immer wieder als ein gesellschaftliches Problem zum Vorschein, das eine Lösung verlangt.