

## Rüdiger Hachtmann

Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-Jahre –  
ein Wendepunkt?

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.1067>

Reprint von:

Rüdiger Hachtmann, Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-  
Jahre – ein Wendepunkt?,

in: „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von  
Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren,  
herausgegeben von Knud Andresen, Ursula Bitzegeio und Jürgen Mittag,  
Dietz Bonn, 2011, S. 181-209

Copyright der digitalen Neuausgabe (c) 2017 Zentrum für Zeithistorische Forschung  
Potsdam e.V. (ZZF) und Autor, alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk wurde vom  
Autor für den Download vom Dokumentenserver des ZZF freigegeben und darf nur  
vervielfältigt und erneut veröffentlicht werden, wenn die Einwilligung der o.g.  
Rechteinhaber vorliegt. Bitte kontaktieren Sie: <[redaktion@zeitgeschichte-  
digital.de](mailto:redaktion@zeitgeschichte-digital.de)>



Zitationshinweis:

Rüdiger Hachtmann (2011), Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-Jahre – ein Wendepunkt?, Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam, <http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.1067>

Ursprünglich erschienen als Rüdiger Hachtmann, Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-Jahre – ein Wendepunkt?, in: „Nach dem Strukturbruch“? Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er-Jahren, herausgegeben von Knud Andresen, Ursula Bitzegeio und Jürgen Mittag, Dietz Bonn, 2011, S. 181-209

Archiv der sozialen Demokratie der Friedrich-Ebert-Stiftung  
Reihe: Politik- und Gesellschaftsgeschichte, Band 89

Herausgegeben von Dieter Dowe, Anja Kruke und Michael Schneider

Knud Andresen · Ursula Bitzegeio

Jürgen Mittag (Hg.)

## **»Nach dem Strukturbruch«?**

**Kontinuität und Wandel von  
Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en)  
seit den 1970er-Jahren**



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet  
diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8012-4202-2  
ISSN 0941-7621

© 2011 by

Verlag J. H. W. Dietz Nachf. GmbH  
Dreizehnmorgenweg 24, 53175 Bonn

Reihengestaltung: Just in Print, Bonn · Kempken DTP-Service, Marburg  
Umschlagfoto: DGB-Archiv im AdSD

Satz: Kempken DTP-Service | Satztechnik · Druckvorstufe · Layout, Marburg  
Druck und Verarbeitung:

fgb – freiburger graphische betriebe GmbH & Co. KG, Freiburg i. Br.

Alle Rechte vorbehalten  
Printed in Germany 2011

Besuchen Sie uns im Internet: [www.dietz-verlag.de](http://www.dietz-verlag.de)

# Inhaltsverzeichnis

## Einleitung: Nach dem Boom – ein »sozialer Wandel von revolutionärer Qualität«?

*Knud Andresen/Ursula Bitzegeio/Jürgen Mittag*  
Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) im Wandel: Problemfelder  
und Fragestellungen ..... 7

*Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael*  
Der Epochenbruch in den 1970er-Jahren: Thesen zur Phänomenologie  
und den Wirkungen des Strukturwandels »nach dem Boom« ..... 25

### Teil 1

#### Rahmenbedingungen im Wandel: Ökonomische, politische und soziale Veränderungen

*David Furch*  
Strukturbruch im deutschen Corporate Governance-System?  
Ursprung, Wandel und Bedeutung der Deutschland AG  
für die soziale Marktwirtschaft ..... 43

*Andrea Rehling*  
Die konzertierte Aktion im Spannungsfeld der 1970er-Jahre:  
Geburtsstunde des Modells Deutschland und Ende  
des modernen Korporatismus ..... 65

*Jan-Otmar Hesse*  
Die »Krise der Selbständigkeit«: Westdeutschland in den 1970er-Jahren ..... 87

*Anne Seibring*  
Die Humanisierung des Arbeitslebens in den 1970er-Jahren:  
Forschungsstand und Forschungsperspektiven ..... 107

*Monika Mattes*  
Krisenverliererinnen? Frauen, Arbeit und das Ende des Booms ..... 127

### Teil 2

#### Arbeitswelten und -beziehungen im Wandel: Beispiele und Fallstudien

*Nina Weimann-Sandig*  
»Individual Bargaining« – eine neue Kultur der Arbeitsbeziehungen?  
Zur Entwicklung der Arbeitnehmervertretung bei  
kommunalen Energieversorgern ..... 143

*Knud Andresen*  
Strukturbruch in der Berufsausbildung?  
Wandlungen des Berufseinstiegs von Jugendlichen zwischen den 1960er-  
und den 1980er-Jahren ..... 159

*Rüdiger Hachtmann*  
Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-Jahre – ein Wendepunkt? ... 181

**Teil 3**

**Interessenrepräsentation im Wandel: Brüche und Kontinuitäten**

*Ingrid Artus*

Mitbestimmung versus Rapport de force: Geschichte und Gegenwart betrieblicher Interessenvertretung im deutsch-französischen Vergleich ..... 213

*Stephan Meise*

Regionale Welten der gewerkschaftlichen Interessenrepräsentation: Spezifische neue Herausforderungen im Strukturwandel ..... 245

*Thilo Fehmel*

Institutioneller Wandel durch semantische Kontinuität: Die bruchlose Transformation der Tarifautonomie ..... 267

*Christian Testorf*

Welcher Bruch? Lohnpolitik zwischen den Krisen: Gewerkschaftliche Tarifpolitik von 1966 bis 1974 ..... 293

*Viktoria Kalass*

Verbandskonkurrenz und Tarifpluralität: Neue Kräfteverhältnisse in den Arbeitsbeziehungen des Bahnwesens? ..... 317

**Teil 4**

**Fazit: Die 1970er-Jahre als Epochenwende?**

*Winfried Süß/Dietmar Süß*

Zeitgeschichte der Arbeit: Beobachtungen und Perspektiven ..... 345

**Anhang**

Abkürzungen ..... 369

Ausgewählte Literatur ..... 371

Autorinnen und Autoren ..... 397

Rüdiger Hachtmann

## Gewerkschaften und Rationalisierung: Die 1970er-Jahre – ein Wendepunkt?

In den 1970er-Jahren endete das bundesdeutsche Wirtschaftswunder. Mit den konjunkturellen – und aus heutiger Sicht vergleichsweise harmlosen – Krisen von 1966/67 und 1973/74, mit der Aufkündigung des Bretton-Wood-Abkommens 1971, mit den Ölpreisschocks von 1973/74 und 1979/80, mit der Billigkonkurrenz der fernöstlichen Tigerstaaten und mit den sich am Horizont bereits abzeichnenden fundamentalen Wandlungen von Wirtschaft und Gesellschaft durch Mikroelektronik und moderne Informationstechnologien, für die sich die Bezeichnung »dritte industrielle Revolution« eingebürgert hat, kündigte sich eine anhaltende industrielle Strukturkrise an, die sich derzeit zu einer Fundamentalkrise des globalen Kapitalismus auswächst. Die fordistische Suggestion eines fortwährend boomenden Kapitalismus ohne echte Krise und ebenso die Hoffnung auf eine dauerhafte Voll- oder gar Überbeschäftigung entpuppten sich als Illusion. Stattdessen wurde nun die »Krise des Fordismus« debattiert – und oft sehr Unterschiedliches darunter gefasst. Spätestens in den 1980er-Jahren machte die Formel vom »Ende des Fordismus« die Runde. »Krise« und »Ende« sind jedoch nur die eine Seite der Medaille. Gleichzeitig blieb die Bundesrepublik Deutschland zumindest die erste Hälfte der 1970er-Jahre aber auch von einer bis dahin ungekannten gesellschaftlichen Aufbruchstimmung und Reformeuphorie gekennzeichnet, die etwa Mitte der 1960er-Jahre eingesetzt hatte. Sie zeigte ebenfalls nachhaltige Wirkungen und wird nicht selten durch die von Zeithistorikern unlängst geprägte, deprimiert-ratlose Formel »Nach dem Boom« verdeckt beziehungsweise verniedlicht.<sup>1</sup>

Dass auch die Gewerkschaften vom ökonomischen Strukturumbruch wie von der Reformeuphorie betroffen waren, liegt auf der Hand, ebenso, dass sie erhebliche Probleme hatten, sich auf die vielschichtigen neuen Konstellationen einzustellen. Die Begriffe »Krise« und »Reformeuphorie« markieren grob die Pole des Spannungsfeldes, in dem sich die gewerkschaftlichen Debatten und Konzepte in den 1970er-Jahren bewegten. Der Trägheit eines großen Tankers gleich, kostete es den DGB und die Einzelgewerkschaften erhebliche Anstrengungen, überhaupt zu realisieren, dass man unruhigeren Zeiten entgegensteuerte und die Jahre automatischer, korporatistisch abgesicherter und relativ üppiger Realloohnerhöhungen vorbei waren. Die Arbeitnehmerver-

<sup>1</sup> Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970, Göttingen 2008. Ich danke Dietmar Süß für Kritik und Anmerkungen.



**Teil 2: Arbeitswelten und -beziehungen im Wandel: Beispiele und Fallstudien**

bände begannen, produktionsökonomische Rationalisierungen nicht mehr nur als Segnungen zu begrüßen, sondern zunehmend auch kritisch zu betrachten.

Drei Aspekte dieses gewerkschaftlichen Rationalisierungsdiskurses sind hervorzuheben: Erstens war dieser Prozess nicht einheitlich und widerspruchsfrei; das Meinungsspektrum innerhalb der Gewerkschaftsbewegung war weit gefächert.

Zweitens fand der Rationalisierungsdiskurs unter Druck statt – und zwar in doppelter Hinsicht: unter dem Druck einer wachsenden, zunehmend (auch) strukturellen Erwerbslosigkeit und vor dem Hintergrund eines gleichfalls zunehmenden volkstümlichen Antifordismus und Antitaylorismus an der betrieblichen Basis, die in spontanen, gewerkschaftlich nicht legitimierten Streiks Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre einen sichtbaren Ausdruck fanden.

Drittens schließlich kam der gewerkschaftliche Rationalisierungsdiskurs vergleichsweise spät: Dass fordistische und tayloristische Produktionsregime die Belegschaften keineswegs nur beglückten, sondern einen vielschichtig-repressiven Charakter besaßen, war seit den 1920er-Jahren bekannt und wurde während der Weimarer Republik auch in Gewerkschaftskreisen diskutiert. Wer den Rationalisierungsdiskurs der bundesdeutschen Arbeitnehmerverbände während der 1970er-Jahre in den Fokus nimmt, hat deshalb zunächst dessen weit zurückreichende Vorgeschichte zu thematisieren. Er hat in einem ersten Schritt zu fragen, warum die Protagonisten der westdeutschen Gewerkschaften in den ersten Nachkriegsjahrzehnten erneut von der »Zauberformel« einer Kapital wie Arbeit gleichermaßen beglückenden Produktionsformation in den Bann gezogen wurden – einer »Zauberformel«, die der Automobilkönig und bekennende Antisemit Henry Ford Anfang der 1920er-Jahre mit geschicktem Marketing massenwirksam auch unter das deutsche Volk gebracht hatte.<sup>2</sup> Er hat zu erklären, warum die Ford'sche »Zauberformel« durch die Weltwirtschaftskrise ab 1929 zwar desavouiert wurde, seit den 1950er-Jahren dennoch wieder so viele gläubige Anhänger fand, auch und gerade in den Gewerkschaften, obgleich deren Basis in den Betrieben am stärksten von den negativen Effekten fordistischer Produktionsregime betroffen war.

Im Folgenden werden zunächst diese Kontinuitäten angesprochen und hier die Schlaglichter insbesondere auf die Weimarer Republik und den seinerzeitigen Rationalisierungsdiskurs gerichtet, danach die Einstellungen der Gewerkschaften zum Thema »Rationalisierung« in den ersten Jahrzehnten der alten Bundesrepublik umrissen, ehe die 1970er-Jahre im Engeren thematisiert und dabei die Veränderungen des gewerkschaftlichen Diskurses und – begrenzt – auch der Praxen skizziert werden.

2 Zur »Psychologie des Schlagwortes« Fordismus, zu seiner Funktion als »Zauberformel«, nämlich als »Projektionsfläche für zahllose Zuschreibungen, Sehnsüchte und Verschleierungen«, vgl. Thomas von Freyberg, *Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie*, Frankfurt a. M./New York 1989, S. 305-320.

Am Schluss des Beitrags steht die These, dass die Rede vom »Abschied vom fordistischen Fabriksystem« wie überhaupt vom »Postfordismus« voreilig ist.<sup>3</sup>

Das komplexe Thema »Gewerkschaften und Rationalisierung« zwingt zu Eingrenzungen vor allem in zwei Richtungen: (1.) Der Begriff »Rationalisierung« ist hochgradig bedeutungs offen und historisch nicht gebunden. Die folgende Skizze beschränkt sich auf das 20. Jahrhundert und im Wesentlichen auf die Varianten betrieblicher Produktionsregime, die gemeinhin als fordistisch und tayloristisch etikettiert werden und von den Zeitgenossen insbesondere der 1920er-Jahre als Kernelemente einer sehr viel breiteren »Rationalisierung(sbewegung)« diskutiert wurden.<sup>4</sup> (2.) Die Gewerkschaftsbewegung war und ist heterogen. Dies gilt auch für die »Einheitsgewerkschaft« DGB, in noch stärkerem Maße für die europäischen Gewerkschaften oder auch für die in mehrere Organisationen und Strömungen aufgesplitterte Weimarer Gewerkschaftsbewegung.<sup>5</sup>

## Taylorismus, Fordismus und der gewerkschaftliche Rationalisierungsdiskurs bis 1933

In der reichsdeutschen Wirtschaft allgemein sowie überhaupt der gesamten Gesellschaft der Weimarer Republik – und ähnlich, wenngleich mit je spezifischen Abweichungen, in den anderen hoch industrialisierten Staaten und Regionen Europas – entbrannte während der 1920er-Jahre eine heftige Rationalisierungsdebatte. Die Gewerkschaften machten hier keine Ausnahme. Retrospektiv betrachtet, mutet die weitgehende Akzeptanz, die ja oft euphorische Zustimmung aller gewerkschaftlichen Richtungen der Weimarer Republik zu den Formen betrieblicher Rationalisie-

<sup>3</sup> So z. B. Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom*, S. 41. Doering-Manteuffel/Raphael verweisen dabei auf den »Druck der japanischen Konkurrenz«; sie suggerieren mithin, dass der Toyotismus etwas ganz anderes gewesen sei als das fordistische Produktionsregime. Dem war jedoch nicht so. Vgl. Volker Elis, *Von Amerika nach Japan – und zurück*. Die historischen Wurzeln und Transformationen des Toyotismus, in: *Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History* 6 (2009) 2, S. 255-275, v. a. 258 ff.

<sup>4</sup> Zu den verschiedenen Bedeutungsebenen des Schlagwortes »Fordismus« vgl. Adelheid von Saldern/Rüdiger Hachtmann, *Das fordistische Jahrhundert: Eine Einleitung*, in: ebd., S. 174-185.

<sup>5</sup> Die folgenden thesenhaft zugespitzten Ausführungen beziehen sich auf die jeweils hegemonialen Strömungen (bzw. mit Blick auf Weimar: den freigewerkschaftlichen ADGB). Sie basieren auf einem Vortrag, der am 29.5.2009 im Zentrum für Zeithistorische Forschungen in Potsdam gehalten wurde. Zugleich markieren sie mit dem Fokus auf die 1970er-Jahre Überlegungen und Arbeitshypothesen zu einem Projekt des Verf., das unter dem Titel »Das fordistische Jahrhundert« systemübergreifend längerfristige Trends der betriebsbezogenen Rationalisierungen und Produktionsregime sowie die darauf bezogenen Modernisierungsdiskurse zum Gegenstand hat.

**Teil 2: Arbeitswelten und -beziehungen im Wandel: Beispiele und Fallstudien**

rungsbewegung<sup>6</sup>, die sich unter die Schlagworte »Fordismus«<sup>7</sup> und »Taylorismus«<sup>8</sup> subsumieren lassen, erstaunlich an.<sup>9</sup> Denn die Implementierung und Perfektionie-

- 6 Die Weimarer Gewerkschaftsbewegung zerfiel in mehrere politische Richtungen, unter denen die der SPD nahestehende mit ungefähr 80 % aller Gewerkschaftsmitglieder die wichtigste war (ADGB). Von Bedeutung waren außerdem die christlichen Gewerkschaften (DGB) sowie ab Ende der 1920er-Jahre die kommunistische RGO. Lediglich die RGO ging relativ deutlich auf Distanz zu den auf F. W. Taylor und H. Ford zurückgehenden Produktionsregimes – unter kapitalistischen Verhältnissen, während der euphemistische Rekurs auf Taylorismus und Fordismus in der Sowjetunion und die Einführung dieser Produktionsregime dort jedenfalls von den hegemonialen Strömungen in der RGO gleichzeitig begrüßt wurde. Innerhalb breiter (nicht organisierter) Arbeiterschichten entwickelte sich dagegen eine Art des volkstümlichen Antitaylorismus und Antifordismus, der noch in der zweiten Hälfte der 1930er-Jahre deutlich zu beobachten war, obwohl das NS-Regime die Arbeitnehmerschaft jeglicher Möglichkeiten autonomer Interessensartikulation beraubt hatte.
- 7 Im Herbst 1923 erschien Henry Fords »Mein Leben und Werk« auf Deutsch. Innerhalb kürzester Zeit erreichte dieses Buch, in dem Ford seine Produktionsprinzipien wie seine Gesellschaftsvision ausbreitete, eine Auflagenhöhe von mehreren Hunderttausend (während die Fordrezeption in den damaligen europäischen »Automobilländern« Frankreich und Großbritannien sehr viel zurückhaltender blieb). Zum Schlagwort wurde der Begriff »Fordismus« durch den Ford-Enthusiasten und Ordinarius für Betriebswissenschaften an der Berliner Friedrich-Wilhelms-Universität Friedrich v. Gottl-Ottlilienfeld bereits ab Mai 1924; von Gramsci wurde der Begriff einige Jahre später aufgenommen. Vgl. Gottl-Ottlilienfelds Vortrag u. d. T. »Fordismus? Von Frederick Winslow Taylor zu Henry Ford« am Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel, ferner seinen Vortrag über »Industrie im Geiste Henry Fords« vor dem Hamburger Überseeclub sowie seine im Frühjahr 1925 verfassten Artikel »Fordismus« und »Fordisation« für den zweiten Band des »Handwörterbuch des Kaufmanns. Lexikon für Handel und Industrie«. Alle drei separat publizierten Artikel fasste Gottl-Ottlilienfeld mit drei weiteren Aufsätzen u. d. T. »Fordismus. Über Industrie und Technische Vernunft« zu einem separaten Buch zusammen, das im Sommer 1926 bereits in der dritten Auflage erschien. Vgl. außerdem Antonio Gramsci, Amerikanismus und Fordismus, in: ders., Philosophie der Praxis, hg. u. übers. v. Christian Riechers, Frankfurt a. M. 1967, S. 376-404.
- 8 Systematisch (und meist auch chronologisch) geht der Taylorismus dem Fordismus voraus: Das tayloristische Produktionsregime basiert (idealtypisch) auf systematischen Bewegungs- und Zeitstudien; anschließend werden komplexe Arbeitsgänge systematisch zerlegt und daraufhin wenige, im Bewegungsablauf und der zeitlichen Folge genau fixierte Handgriffe einzelnen Arbeitsplätzen und Arbeitskräften zugeschrieben, schließlich die penible Einhaltung der vorgegebenen Handgriffe, aber auch Pausen etc., durch Aufsichtspersonal genau überwacht. Was beim Taylorismus durch das Aufsichtspersonal geschieht, wird im Fordismus durch das laufende Band erzwungen. Der Implementierung von Fließbändern gehen tayloristische Untersuchungen voraus. Insofern gehört zum fordistischen Produktionsregime immer auch der Taylorismus als Teilelement.
- 9 Vgl. Gunnar Stollberg, Die Rationalisierungsdebatte 1918 bis 1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr, Frankfurt a. M. 1981, bes. S. 81 ff.; Günter Neubauer, Sozialökonomische Bedingungen der Rationalisierung und der gewerkschaftlichen Rationalisierungsschutzpolitik. Vergleichende Untersuchung der Rationalisierungsphasen 1918 bis 1933 und 1945 bis 1968, Berlin 1980, bes. S. 101-131; Richard Vahrenkamp, Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung. Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 34 (1983), S. 722-735; Gunther Mai, Politische Krise und Rationalisierungsdiskurs in den zwanziger Jahren, in: Technikgeschichte 4 (1995), S. 317-332, bes. 323 f.; Christian Hauffer, Ameri-

rung tayloristischer sowie (daran anknüpfend) fordistischer Varianten betrieblicher Rationalisierung zwang die betroffenen Arbeitskräfte zu Tätigkeiten, die im Rahmen eines immer stärker arbeitsteilig organisierten Produktionsprozesses auf den ständig zu wiederholenden, zeitlich genau bemessenen, also repetitiven Vollzug von ganz wenigen Arbeitsbewegungen reduziert wurden. Mussten vorher in der Produktion komplexe Gesamtleistungen erbracht werden, die Aus- und Weiterbildungsprozesse zur Voraussetzung hatten, barg die einfache monotone Teilverrichtung die Gefahr, geistig abzustumpfen. Insbesondere das mit teilautomatischen Apparaturen verknüpfte fließende Band degradierte die unmittelbar produktiven Arbeitskräfte zu lebendigen Maschinenteilen – wie Charlie Chaplin dies so schön karikierend in den ersten Szenen seines Meisterwerks »Moderne Zeiten« auf Zelluloid gebannt hat.

Verfehlt wäre es freilich, sich die frühe Fließbandproduktion der 1920er-, 1930er- und 1940er-Jahre allzu perfekt vorzustellen.<sup>10</sup> Tayloristische und fordistische Formen betrieblicher Rationalisierung besaßen historisch eine breite Vielfalt. Insbesondere während der 1920er-Jahre wurde Fließfertigung oft lediglich auf arbeitsorganisatorischem Wege hergestellt. Mechanische Transportbänder waren eher die Ausnahme und zudem innerhalb der Betriebe in Deutschland lange Zeit auf wenige Inseln beschränkt. Das änderte sich erst seit Mitte der 1930er-Jahre. Der erste größere Betrieb, der vollständig – ohne handwerkliche Abteilungen – auf Basis von Fließbändern produzierte, öffnete in Deutschland 1936 seine Tore: Es war das von Opel in der Stadt Brandenburg errichtete Werk für die Produktion des Kleinlastwagens »Blitz«; »Betriebsführer« dieses Betriebes war Heinrich Nordhoff, der später als Generaldirektor und Firmenpatriarch des Wolfsburger Volkswagenwerkes den VW-Käfer zum Inbegriff des bundesdeutschen Fordismus machen sollte. Opel befand sich seit 1929/31 im Besitz von General Motors und konzentrierte bis in den Zweiten Weltkrieg hinein gut 40 Prozent der reichsdeutschen Automobilproduktion auf sich. Davon abgesehen blieben selbst in den 1950er- und 1960er-Jahren auch in entwickelt-fordistischen Betrieben handwerkliche Teilschritte üblich; so war der Gummihammer im Karosseriebau bis in die 1960er-Jahre auch am Band ein weithin gebräuchliches Werkzeug.

---

kanisierung der Arbeit? Deutsche Wirtschaftsführer und Gewerkschaften im Streit um Ford und Taylor, Stuttgart 2008, bes. S. 82-98; Thomas von Freyberg, Rationalisierung in der Weimarer Republik, S. 371-384; Jürgen Böning, Einführung von Fließarbeit in Deutschland bis 1933. Zur Geschichte einer Sozialinnovation, Münster (Westf.)/Hamburg 1993, Bd. 1, S. 131-134, 147 ff.; Bd. 2, S. 694 f. Allgemein außerdem z. B. Anselm Doering-Manteuffel, Wie westlich sind die Deutschen? Amerikanisierung und Westernisierung im 20. Jahrhundert, Göttingen 1999, S. 20-34; Andreas Wirsching, Politische Generationen, Konsumgesellschaft, Sozialpolitik. Zur Erfahrung von Demokratie, Diktatur in Zwischenkriegszeit und Nachkriegszeit, in: Anselm Doering-Manteuffel (Hg.), Strukturmerkmale der deutschen Geschichte des 20. Jahrhunderts, München 2006, S. 43-64, hier: 51 ff.

<sup>10</sup> Zum Folgenden vgl. als Überblick Rüdiger Hachtmann/Adelheid von Saldern, »Gesellschaft am Fließband«. Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: *Studies in Contemporary History/Zeithistorische Forschungen* 6 (2009) 2, S. 186-208 (sowie die dort genannte Literatur).



Teil 2: Arbeitswelten und -beziehungen im Wandel: Beispiele und Fallstudien

Dennoch überraschen die Sympathien, die von Gewerkschaftsseite vor allem dem von Henry Ford propagierten Produktionsregime entgegenschlugen, weil sie einem Votum für monotone, stark entfremdete Arbeit gleichkamen. Taylorismus und Fordismus entmündigten die betroffenen Arbeitskräfte, indem sie ihnen die Restbestände an Autonomie über die jeweiligen Arbeitsvollzüge entzogen, die sie bis dahin besessen hatten. Noch mehr erstaunt die Zustimmung breiter Strömungen der Weimarer Gewerkschaftsbewegung zu den betrieblichen Rationalisierungsbewegungen fordristischer Couleur, weil deren Implementierung einseitig die Macht der Unternehmensleitungen stärkte und die Position der 1920 gerade erst geschaffenen Betriebsräte jedenfalls im Bereich der betrieblichen Leistungs politik schwächten.<sup>11</sup>

Wenn Taylorismus und Fordismus (so die kritische Historiografie) »Ausbeutungsinnovationen« waren<sup>12</sup>, die die betrieblichen Machtverhältnisse einseitig zugunsten der Unternehmenseigner beziehungsweise der von diesen eingesetzten *Managerkaste* auf Kosten der Arbeitnehmer, und das heißt auch der Gewerkschaften, verschoben, wenn zudem Ford und Taylor aus ihrer offenen Gewerkschaftsfeindlichkeit keinen Hehl machten – was erklärt dann die Zustimmung der meisten Protagonisten der Gewerkschaftsbewegung insbesondere zum Fordismus?<sup>13</sup> Die neun wichtigsten Gründe:

Die fließende Fertigung per Band reduzierte erstens die *körperlichen Anstrengungen* und ließ außerdem, allmählich, die Zahl der Arbeitsunfälle sinken. Als Argument zugkräftiger war zweitens das *Versprechen höherer Löhne*, das insbesondere Henry Ford in seiner breit rezipierten, vom einflussreichen Gewerkschaftsführer Fritz Tarnow zur »revolutionärsten Schrift der ganzen bisherigen Wirtschaftsliteratur« erhobenen, Ende 1923 erschienenen Autobiografie abgeben und in den USA tatsächlich auch einige Jahre verwirklicht hatte.<sup>14</sup> Drittens faszinierte, dass Ford das *Versprechen des Massenkonsums* nicht nur von der Konsumentenseite (höhere Löhne), sondern auch von der Produktionsseite her einlösen wollte, indem er durch Massenfertigung das Automobil vom Luxusgut zum Gebrauchsgegenstand für jedermann zu machen

11 Wichtig ist festzuhalten, dass die Einflussmöglichkeiten der Betriebsräte auf die betriebliche Leistungs politik allerdings ohnehin sehr begrenzt waren. Zur Implementierung der Betriebsräte vgl. zusammenfassend Heinrich-August Winkler, *Von der Revolution zur Stabilisierung: Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1918 bis 1924*, Bonn 1985, bes. S. 283-294.

12 Jürgen Bönig, *Einführung von Fließarbeit*, S. 37 f. Vgl. ausführlich außerdem Freyberg, *Rationalisierung in der Weimarer Republik*, S. 166 ff., 173, 195 ff., 211, 214.

13 Vgl. exemplarisch: Henry Ford, *Erfolg im Leben. Mein Leben und Werk*, München 1954, S. 171 f. Erst ab 1941 gelang es dem Verband der United Auto Workers (UAW), das zentrale Ford-Werk in Dearborn zu organisieren.

14 Fritz Tarnow, *Warum arm sein?*, Berlin 1928, S. 19, zit. n. Haußer, *Amerikanisierung*, S. 88. Tarnow (1890-1951), seit 1920 Vorsitzender des Holzarbeiter-Verbandes, saß seit 1928 im Bundesvorstand des ADGB und machte sich v. a. als wichtiger Unterstützer des von Fritz Naphtali ausgearbeiteten Konzepts der »Wirtschaftsdemokratie« (1928) sowie als Mitverfasser des quasik Keynesianischen WTB-Plans (1931) einen Namen.

schien – und damit zahllosen anderen Produkten, die zunächst gleichfalls Luxusgüter für kleine, kaufkräftige Bevölkerungsschichten waren, einen ähnlichen Weg vorzeichnete.<sup>15</sup> Viertens ist die Begeisterung, mit der die meisten Gewerkschafter den Fordismus und Taylorismus annahmen, wesentlich darauf zurückzuführen, dass das neue Rationalisierungsproletariat, das die tayloristische und fordistische Rationalisierungsbe-  
wegung zu schultern hatte, kaum gewerkschaftlich organisiert war. Dieser Aspekt ist hier etwas ausführlicher anzusprechen.

Das tayloristische und fordistische Rationalisierungsproletariat war, außerhalb vor allem der (in Deutschland bis weit in die 1930er-Jahre vornehmlich noch handwerklich organisierten) Automobilindustrie sowie des Flugzeugbaus, zu erheblichen Teilen weiblich, zum Beispiel in der elektrotechnischen und feinmechanischen, der Bekleidungs- und Schuh- sowie der Nahrungsmittelindustrie.<sup>16</sup> Später kamen ausländische Arbeitskräfte hinzu. Als »Fremdarbeiter« (beiderlei Geschlechts) substituier-  
ten sie Anfang der 1940er-Jahre in der verarbeitenden Industrie deutsche Frauen an den Bändern.<sup>17</sup> Seit Anfang der 1960er-Jahre wurden dann immer mehr »Gastarbeiter« rekrutiert, um den scheinbar unerschöpflichen Bedarf der bundesdeutschen Industrie an Arbeitskräften zu stillen. Im Jahr 1970 waren rund 60 Prozent der ungel-  
erten Arbeitskräfte Frauen und Ausländer (beiderlei Geschlechts). Mehr als jede zweite deutsche Arbeiterin führte eine ungelernete Beschäftigung aus, während es bei

15 Tatsächlich blieb der PKW in Deutschland – im Unterschied zu den USA, zu Großbritannien und auch Frankreich – während der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ein Luxusgut, das sich nur Vermögende leisten konnten (v. a. wegen des kostenräftigen Unterhaltes, weniger wegen der Anschaffungskosten).

16 Aufschlussreich auch in dieser Hinsicht sind nicht zuletzt zeitgenössische Erhebungen. Vgl. v. a. Vorstand des DMV, Die Rationalisierung in der Metallindustrie, Berlin 1932; Erfahrungen mit Fließarbeit. Auswertung der 1926/27 erschienenen Veröffentlichungen über Fließarbeit, hg. v. Ausschuß für Fließarbeit beim AWI, Teil I und II, Berlin 1928; Gerhard Duvigneau, Untersuchungen zur Verbreitung der Fließarbeit in der deutschen Industrie, Breslau 1932. Vgl. ferner Heidrun Homburg, Rationalisierung und Industriearbeit am Beispiel des Siemens-Konzerns Berlin 1900–1939, Berlin 1991; zum Verhältnis von Frauenarbeit und repetitiven, tayloristischen bzw. fordistischen Tätigkeiten, bes. S. 554 f. u. 679; Jürgen Böning, Einführung von Fließarbeit, Bd. 1, S. 172 ff. u. 272 f. Prozesse, wie sie sich für die Industrie beobachten lassen, u. a. eine signifikante Feminisierung der unteren Statusgruppen, sind ähnlich auch bei den Angestellten auszumachen. Vgl. Michael Prinz, Vom neuen Mittelstand zum Volksgenossen. Die Entwicklung des sozialen Status der Angestellten von der Weimarer Republik bis zum Ende der NS-Zeit (= Studien zur Zeitgeschichte, Bd. 30), München 1986, bes. S. 242; Homburg, Rationalisierung, S. 535 ff.

17 Vgl. Rüdiger Hachtmann, Fordism and Unfree Labour: Aspects of the Work Deployment of Concentration Camp Prisoners in German Industry between 1941 and 1944, in: International Review of Social History, 55 (2010) 3, S. 485–513; ders., Fordismus und Sklavenarbeit. Thesen zur betrieblichen Rationalisierungsbewegung 1941 bis 1944, in: ZZf-Bulletin 43/44 (2008), S. 21–34; ders., Rationalisierung und Industriearbeiterschaft 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1996/I, S. 211–258, bes. 235–244 (und die dort genannte Literatur).

den deutschen Männern nur jeder Fünfte war.<sup>18</sup> Die ungelerten Frauen und die überwiegende Mehrheit der »Gastarbeiter« (beiderlei Geschlechts) waren die Arbeiterschichten, die bevorzugt an den – von deutschen Arbeitern oft scheel angesehenen – monotonen Arbeitsplätzen in der Fließfertigung eingesetzt wurden.<sup>19</sup>

Scheel angesehen wurden einheimische Arbeiterinnen und ausländische Arbeitskräfte auch von vielen Gewerkschaftsmitgliedern und -funktionären. Den Hintergrund für diese Einstellung bildet der traditionell ausgesprochen niedrige gewerkschaftliche Organisationsgrad von Frauen und ähnlich später der der »Gastarbeiter«. Das war kein neues Phänomen. Auch in den 1920er-Jahren (und früher) waren Frauen in den Arbeitnehmerverbänden deutlich unterrepräsentiert; noch in den 1970er-Jahren änderte sich das kaum.<sup>20</sup> Der niedrige Organisationsgrad von Frauen ist nun allerdings, wie Brigitte Kassel am Beispiel des Deutschen Metallarbeiterverbands (DMV) der Weimarer Republik gezeigt hat, nicht oder jedenfalls nicht in erster Linie auf typisch weibliche Vorbehalte gegenüber Gewerkschaften zurückzuführen. Er war umgekehrt oft einer gezielten Abschließung des von (männlichen) Facharbeitern geprägten Metallarbeiter-Verbandes gegenüber Ungelernten beiderlei Geschlechts und – damit auch – gegenüber Frauen geschuldet. Für den DMV und seine Protagonisten, und ähnlich vermutlich auch für die anderen Gewerkschaften, war der männliche Prioritätsanspruch auf dem Arbeitsmarkt selbstverständlich; der Mann galt als »Hauptverdiener«, weibliche Lohnarbeit wurde ebenso selbstverständlich auf »Zuarbeit« reduziert. Diese eingefrästen geschlechtsspezifischen Rollenerwartungen erklären, warum der DMV die »Doppelverdienerkampagne« nach dem Ersten Weltkrieg mittrug, und warum dessen Repräsentanten in trauter Gemeinsamkeit mit Politikern aller Couleur

<sup>18</sup> Josef Mooser, *Arbeiterleben in Deutschland 1900–1970. Klassenlagen, Kultur und Politik*, Frankfurt a. M. 1984, S. 59.

<sup>19</sup> Bei Ford wurden Migranten von Anfang an an Fließbändern eingesetzt – nachzulesen bereits in Fords Autobiografie. Nach 1945 wurden nicht nur in der Bundesrepublik, sondern auch in anderen Regionen, z. B. in Norditalien, bevorzugt Migranten (aus Kalabrien und Sizilien) für die Fließfertigung eingestellt. Für die Bundesrepublik vgl. als vorzüglichen Überblick: Ulrich Herbert, *Geschichte der Ausländerpolitik. Saisonarbeiter, Zwangsarbeiter, Gastarbeiter, Flüchtlinge*, München 2001, S. 208 ff., 213 f., 217 f.

<sup>20</sup> Ende 1976 lag der Anteil der Frauen unter den Gewerkschaftsmitgliedern bei 13,2 %, drei Jahre später bei 14,1 %. Angaben nach: Joachim Bergmann/Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch, *Gewerkschaften in der Bundesrepublik. Gewerkschaftliche Lohnpolitik zwischen Mitgliederinteressen und ökonomischen Systemzwängen*, Frankfurt a. M. 1975, S. 360; Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Gewerkschaftspolitik in der Krise (Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1977/78 – Dokumentation)*, Berlin 1978, S. 214, bzw. dies., *Moderne Zeit – alte Rezepte (Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1980/81 – Dokumentation)*, Berlin 1981, S. 200. Klaus Schönhoven (*Die deutschen Gewerkschaften*, Frankfurt a. M. 1987, S. 242) betont, dass zwischen 1966 und 1983 die Zahl der im DGB organisierten Frauen um beachtliche zwei Drittel gestiegen sei. Hier muss der Eindruck des Organisationserfolgs relativiert werden: Zu berücksichtigen sind die sehr niedrigen Basiswerte sowie die stark steigende Erwerbsquote von Frauen. Vgl. auch z. B. Michael Schneider, *Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklung in Deutschland von den Anfängen bis heute*, Bonn 1989, S. 357.

darauf drängten, die zwischen 1914 und 1918 mobilisierten Arbeiterinnen entsprechend einem bürgerlichen Frauenideal wieder auf ihren vermeintlich angestammten Platz in Familie und Haushalt zurückzutreiben.<sup>21</sup> Diese für den DMV der Weimarer Zeit getroffenen Feststellungen dürften Gültigkeit auch für die bundesdeutschen Gewerkschaften besitzen, zumindest während der ersten Nachkriegsjahrzehnte – von der niedrigen weiblichen Repräsentanz auf den mittleren und höheren Hierarchieebenen des ADGB, des christlichen DGB und später des bundesdeutschen abgesehen.<sup>22</sup>

Der Tatbestand, dass die Gewerkschaften in erster Linie *qualifizierte männliche Arbeiter* (deutscher Staatsbürgerschaft), kaum dagegen das eigentliche fordistische Rationalisierungsproletariat organisierten, ist für den gewerkschaftlichen Diskurs über industrielle Rationalisierung zentral.<sup>23</sup> Denn Facharbeiter wurden zu einem erheblichen Teil zu Nutznießern von Taylorismus und Fordismus. Beide Produktionsregime führten nicht etwa zu einer generellen Entwertung von Industriearbeit. Sie hatten vielmehr eine scharfe Polarisierung innerhalb der Belegschaften zur Folge. Der Masse der unqualifizierten, meist weiblichen und ausländischen Arbeitskräfte stand eine schmale Schicht von gewerkschaftlich meist gut organisierten männlichen Facharbeitern gegenüber, deren Berufsprofil sich vor dem Hintergrund einer zunehmenden, innerbetrieblichen Rationalisierung veränderte. Statt wie die *klassischen* Fachar-

21 Infolgedessen sei die Geschlechterhierarchie auf dem Arbeitsmarkt durch die Gewerkschaften reproduziert und damit generell männliche Vorrechte zementiert worden. Dadurch, aber auch durch Topoi männlicher Kollegen – wie dem der angeblich typisch weiblichen Neigung zur »Unorganisiertheit« oder dem der »Verführbarkeit«, wie sie Frauen nun einmal zu eigen sei und von Arbeitgebern, gelben Werkvereinen usw. ausgenutzt würde, oder auch der gleichfalls biologisierten Monotonieresistenz von Frauen (vgl. unten) –, habe sich eine Art *Circulus vitiosus* ausgebildet, und viele Metallarbeiterinnen seien auch tatsächlich vom Eintritt in die Gewerkschaften abgehalten worden. Vgl. Brigitte Kassel, *Frauen in einer Männerwelt. Frauenerwerbsarbeit in der Metallindustrie und ihre Interessenvertretung durch den Deutschen Metallarbeiter-Verband (1891–1933)*, Köln 1997, resümierend S. 634 f., 643.

22 Zur niedrigen Repräsentanz von Frauen und zum Nicht-Ernst-Nehmen weiblicher Funktionäre durch ihre männlichen Kollegen vgl. z. B. »Da haben wir uns alle schrecklich geirrt ...«. Die Geschichte der gewerkschaftlichen Frauenarbeit im Deutschen Gewerkschaftsbund von 1945 bis 1960, hg. v. DGB, Pfaffenweiler 1993. Die Kontinuitäten der Zeit vor 1933 und nach 1945 sind auffällig: Frauen, die sich in den Gewerkschaften engagieren, heißt es in der Untersuchung von Kassel (*Frauen in einer Männerwelt*, S. 638 ff.) über den DMV vor 1933, hätten dort »eher Geringals Hochschätzung« erfahren und seien systematisch von einflussreichen Funktionen ferngehalten worden. Die Folge sei Resignation gewesen; politisches Desinteresse aufseiten der Arbeiterinnen sei mithin künstlich (durch männliche Ressentiments) erzeugt worden und kein »natürliches Faktum« gewesen.

23 Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass (wie Brigitte Kassel für den DMV der Weimarer Republik nachgewiesen hat) der vermeintlich niedrige Organisationsgrad der Arbeiterinnen nicht in erster Linie auf deren geschlechtsspezifische Vorbehalte gegenüber den Gewerkschaften zurückzuführen ist, sondern auf den Charakter des DMV als (männlichem) Facharbeiterverband. Der Organisationsgrad ungelernter männlicher Metallarbeiter war ähnlich niedrig wie der der Metallarbeiterinnen. Vgl. Kassel, *Frauen in einer Männerwelt*, S. 636 f.



beiter im Zentrum des unmittelbaren Produktionsprozesses zu stehen, wurden sie im Kontext der Einführung fordristischer sowie teilautomatisierter Produktionsweisen zunehmend mit der Einrichtung der neuen Anlagen und deren Kontrolle sowie Reparatur betraut. Sie erfuhren vielfach eine Aufwertung und Statuserhöhung. Der »fordistische« Facharbeiter rückte näher an den technischen Angestellten heran, während sich die Kluft zu den un- und angelernten Arbeitskräften vergrößerte.<sup>24</sup> Es ist nicht zuletzt vor diesem Hintergrund kein Zufall, dass die bundesdeutschen Gewerkschaften die Strukturen betrieblicher Rationalisierung erst zu einem zentralen Thema machten, als *Facharbeiterkerne* ganzer Branchen von technologischen oder arbeitsorganisatorischen Wandlungen vernichtet zu werden drohten – und absehbar war, dass damit auch der Mitgliederbestand ganzer Einzelgewerkschaften wegbrechen würde.

Ein fünfter Grund für die hohe Akzeptanz von Fordismus und Taylorismus auf Gewerkschaftsseite war der *wissenschaftliche Anspruch* der darauf zurückgehenden Konzepte.<sup>25</sup> Der Taylorismus, der in Deutschland 1924 institutionell in die Gründung des »Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung« (beziehungsweise ab 1935 »für Arbeitsstudien«; REFA) mündete, führte diesen Anspruch bereits in dem von Taylor selbst gewählten Etikett »Wissenschaftliche Betriebsführung«. Kennzeichnend war auch und gerade aufseiten der Gewerkschaften ein Wissenschaftsfetischismus, der auf vulgärmarxistischen Traditionen basierte und die im Deutschen Reich ab Mitte der 1920er-Jahre aufblühenden, auf Taylor, Gilb und Ford<sup>26</sup>, später außerdem auf Bedaux<sup>27</sup> rekurrierenden »Arbeitswissenschaften«, die in der Rückschau bestenfalls als Vor-Wissenschaften bezeichnet werden können, wie selbstverständlich einschloss. Welche Interessen hinter deren Konzepten standen, wurde mitunter zwar durchaus angesprochen. Zugleich wurde aber deren ideologischer Anspruch – im Grunde im Dienste des gesellschaftlichen Gesamtwohls tätig, mithin den Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen gleichermaßen verpflichtet zu sein – nicht wirklich kritisch hinterfragt. Die

24 Diese Distanz war ohnehin erheblich, da Facharbeiter (wie Lüdtkke gezeigt hat) traditionell ein ausgeprägtes Ethos *deutscher Wertarbeit* kultiviert hatten. Vgl. bes. Alf Lüdtkke, »Ehre der Arbeit«: Industriearbeiter und Macht der Symbole. Zur Reichweite symbolischer Orientierungen im Nationalsozialismus, in: ders., *Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, S. 283-350.

25 Symptomatisch war z. B. die generöse finanzielle wie ideelle Unterstützung der Forschungen des Kaiser-Wilhelm-Instituts für Arbeitsphysiologie durch die freien Gewerkschaften. Vgl. dazu Karl Lauschke, *Das Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie und die Gewerkschaften*, erscheint in: Hans-Ulrich Thamer/Theo Plesser (Hg.), *Vom Kaiser-Wilhelm-Institut für Arbeitsphysiologie zum Max-Planck-Institut für molekulare Physiologie in Dortmund (1913–1993)*, Stuttgart 2011.

26 Der Bauunternehmer Frank B. Gilbreth (1868–1924) und seine Frau Lillian Gilbreth (1878–1972) waren Pioniere der Analyse des Bewegungsstudiums auf Basis fotografischer bzw. filmischer Studien. Ihre Arbeiten markieren eine wichtige Ergänzung der Bewegungs- und Zeitstudien Frederick W. Taylors (1856–1915).

27 Der französischstämmige US-Amerikaner Charles Bedaux (1887–1944) war der wichtigste Pionier für die Entwicklung früherer Arbeitsbewertungssysteme.

gewerkschaftlichen Mehrheitsströmungen nahmen die mit dem Fordismus einhergehende zunehmende Entfremdung der Arbeit als »anthropologisches« Faktum hin. Sie reduzierten gewerkschaftliche (Tarif-)Politik vom Grundsatz her lange Zeit auf mehr Lohn und weniger Arbeitszeit beziehungsweise längeren Urlaub, das heißt auf mehr Freizeit und verbesserte Konsummöglichkeiten als Kompensation.<sup>28</sup> Viele Gewerkschafter waren zudem offen für Ansichten von Arbeitswissenschaftlern, die mit vorgegebenen »Geschlechtscharakteren« argumentierten und behaupteten, Frauen seien *von Natur aus* eher monotonieresistent.<sup>29</sup>

Ein sechster Grund für die Akzeptanz von Fordismus und Taylorismus aufseiten der Gewerkschaften war der »erste Kalte Krieg« (Wolfgang Schivelbusch) in den 1920er- und 1930er-Jahren: die Spaltung der sozialistischen Arbeiterbewegung und die scharfe Frontstellung zwischen Sozialdemokratie und stalinistischem Parteikommunismus. Die Weimarer KPD lehnte REFA und Fließfertigung rhetorisch als kapitalistisches Teufelswerk ab – und suchte auf diese Weise einen volkstümlichen Antifordismus und Antitaylorismus an der betrieblichen Basis für sich zu vereinnahmen. Diese politisch grundierte Frontstellung wiederum verstärkte die positive Hinwendung des sozialdemokratischen ADGB und seiner Führung zu den verschiedenen Formen des betrieblichen Amerikanismus. Der siebte, damit eng zusammenhängende Grund: Seit der berühmten Massenstreikdebatte von 1909, spätestens seit der organisatorisch endgültig vollzogenen Spaltung der Sozialdemokratie 1918/19 hatte eine Mehrheitsströmung in den freien Gewerkschaften (trotz des programmatischen Ziels der »Wirtschaftsdemokratie«) de facto von sozialistischen Visionen Abschied genommen; sie orientierte sich nicht mehr an einer Überwindung kapitalistischer Marktwirtschaft, sondern an einer Massenkonsumgesellschaft nach amerikanischem Muster, die zwar sozialdemokratisch geprägt sein, sich jedoch grundsätzlich im bestehenden marktwirtschaftlichen Rahmenbewegen sollte.

Achtens: Schon Taylor hatte sein Konzept ins Gesellschaftlich-utopische ausgeweitet. Doch mehr noch als Taylor suggerierte Henry Ford, auf Basis seiner Ideen könne die Gesellschaft wie eine störungsfreie Maschinerie laufen, sei es möglich, Kapital und Arbeit zu einem einvernehmlichen Ausgleich zu bringen und eine ewig laufende soziale Marktwirtschaft zu generieren, an der die Arbeitnehmerschaft kräftig

<sup>28</sup> Kein Zufall dürfte es in diesem Zusammenhang sein, dass parallel zum (auch) gewerkschaftlichen Fordismuskurs ab Mitte der 1920er-Jahre der ADGB und die christlichen Gewerkschaften erste massentouristische bzw. sozialtouristische Konzepte und eine entsprechende Praxis auszubilden begannen und der bundesdeutsche DGB hier in den ersten Jahrzehnten nach 1945 eifrig war, während der FDGB mit seinem »Feriendienst« sogar bis zum Zusammenbruch der DDR ein zentraler touristischer Akteur war. Vgl. Christine Keitz, *Reisen als Leitbild. Die Entstehung des modernen Massentourismus in Deutschland*, München 1997, bes. S. 129-172, 274-284; Rüdiger Hachtmann, *Tourismus-Geschichte*, Göttingen 2007, bes. S. 105-109, 143 ff., 158 f.

<sup>29</sup> Zum oft genug biologistisch aufgeladenen Frauenbild vieler Arbeitswissenschaftler vgl. bes. Gertraude Krell, *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*, Frankfurt a. M./New York 1984.

partizipieren könne – das *Ende der Geschichte* als fordistische Gesellschaft. Diese Annahme sollte sich während der Weltwirtschaftskrise als blanke Illusion herausstellen; auch Ford selbst geriet mit seinem Unternehmen in den 1930er-Jahren in Turbulenzen. Dauerhaft wurde der Fordismus durch die schwere Krise dennoch nicht diskreditiert. Die Faszination, die die fordistische Gesellschaftsvision in Deutschland während der 1920er-Jahre ausgelöst hatte, erlebte nach 1945 in der Bundesrepublik eine Renaissance, auch auf Gewerkschaftsseite.

Geprägt wurde der gewerkschaftliche Rationalisierungsdiskurs der Weimarer Zeit neuntens schließlich durch *nationale Konnotationen*. Nicht nur bei den tonangebenden politischen, wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Eliten, auch in den Gewerkschaften verstärkte die deutsche Niederlage im Ersten Weltkrieg die nationalen Identifikationen eher, als dass sie diese schwächte. Die von Taylorismus und Fordismus versprochene und in den USA auch tatsächlich realisierte Erhöhung der einzelbetrieblichen Produktivität, die in der Summe den ökonomischen Aufstieg der Vereinigten Staaten zur Weltmacht beflügelte hatte, befeuerte gerade in Deutschland die Hoffnung auf eine Stärkung der nationalen Wirtschaftskraft. Indem man dem Vorbild »Amerika« nacheiferte, glaubte man, die Gebietsabtretungen infolge des Versailler Vertrags kompensieren und den gewünschten Wiederaufstieg Deutschlands zur Großmacht wesentlich ermöglichen zu können. Auch um dieses Zieles willen waren die Gewerkschaften bereit, die negativen Folgewirkungen, die Taylorismus und Fordismus in der betrieblichen Praxis zahllosen Arbeitern und Arbeiterinnen bereiteten, hinzunehmen.

## Kontinuitäten nach 1945

Nach 1945 bewegte sich der gewerkschaftliche Rationalisierungsdiskurs in der Bundesrepublik Deutschland lange Zeit in den gleichen engen Grenzen wie zur Zeit der Weimarer Republik, denn auch im gewerkschaftlichen Exil, aus dem sich ein Teil der Führungsgremien nach dem Zweiten Weltkrieg rekrutieren sollte, kam es in den Debatten um die Neukonstruktion der Gewerkschaften für die Zeit nach dem Nationalsozialismus zu keinen nennenswerten Neubewertungen in dieser Frage. Warum blieb der westdeutsche DGB in der Kontinuität des gewerkschaftlichen Rationalisierungsdiskurses der Weimarer Republik gefangen?

Wenn, ganz ähnlich wie in den 1920er-Jahren, der Fordismus positiv rezipiert und in den Betrieben bald tatkräftig umgesetzt wurde, und auch führende Gewerkschafter mithin ziemlich bruchlos an ihre pro-fordistischen Positionen der Weimarer Republik anknüpften, dann war dafür paradoxerweise der politische und ökonomische Strukturbruch entscheidend, den das Jahr 1945 und die unmittelbar sich anschließende Zeitphase markierten. Spätestens mit dem Koreaboom stand den Bundesdeutschen der Weltmarkt weit offen; nach innen forderte die entstehende (fordistische) Massen-

konsumgesellschaft Massenfertigung, in weiten Teilen der verarbeitenden Industrie also Fordismus von der Produktionsseite her. Die seit den 1950er-Jahren starke Orientierung auf das Erfolgsmodell USA tat ein Übriges. Dass auch die nationalsozialistischen Machthaber »Amerika« zuvor keineswegs pauschal abgelehnt hatten und insbesondere die Ford-Euphorie<sup>30</sup>, durch NS-Termini nur wenig kaschiert, ab Mitte der 1930er-Jahre einen erneuten Aufschwung erlebt hatte<sup>31</sup>, wurde verdrängt oder tat jedenfalls der bundesdeutschen Fordismusrenaissance keinen Abbruch. Die Renaissance des Fordismus und ebenso des Taylorismus nach 1945 war im Übrigen unverstellt, der Blick auf das Original nicht mehr national getrübt (während zugleich der Antisemitismus des Namensgebers ausgeblendet wurde). War der deutsche Amerikanismus zwischen 1918 und 1945 widersprüchlich und spannungsgeladen geblieben, nämlich durch gleichzeitige radikalnationalistische Absetzbewegungen überformt, so verschwand diese nationalistisch grundierte Ambivalenz nach 1945 weitgehend.<sup>32</sup> Angesichts der ungeheuren ökonomischen Überlegenheit der USA, aber auch der scharfen Fronten des Kalten Krieges war dies wenig überraschend. Begünstigt wurde die Entfaltung fordistischer Produktionsweisen zudem durch umfangreiche amerikanische Direktinvestitionen und teilweise den unmittelbaren Aufbau von »Vorbildunternehmen« in Westeuropa.<sup>33</sup>

30 Nicht zuletzt die Deutsche Arbeitsfront, die im Mai 1933 auf den Trümmern der Gewerkschaften entstanden war, folgte in ihrer Betriebspolitik in vielerlei Hinsicht fordistischen Konzepten, verklausulierte dies gegenüber der nationalsozialistischen Öffentlichkeit freilich mit (für Nationalsozialisten) unverfänglichen Termini wie »deutsche Rationalisierung«.

31 Sie war nicht zuletzt bei Hitler selbst kräftig entwickelt. Symptomatisch ist die so lakonische wie pauschale rassistische Eingemeindung der innovativen Kräfte der USA durch Hitler. Vgl. dazu Rüdiger Hachtmann, »Die Begründer der amerikanischen Technik sind fast lauter schwäbisch-alemannische Menschen«: Nazi-Deutschland, der Blick auf die USA und die »Amerikanisierung« der industriellen Produktionsstrukturen im »Dritten Reich«, in: Alf Lüdtko/Inge Marßolek/Adelheid von Saldern (Hg.), Amerikanisierung. Traum und Alptraum im Deutschland des 20. Jahrhunderts, Stuttgart 1996, S. 37-66. Vgl. allgemein außerdem v. a.: Philipp Gassert, Amerika im Dritten Reich. Ideologie, Propaganda und Volksmeinung, Stuttgart 1997; Hans-Dieter Schäfer, Das gespaltene Bewußtsein. Deutsche Kultur und Lebenswirklichkeit 1933-1945, Frankfurt a. M. 1984, S. 146-208.

32 Selbst REFA setzte seine Variante des Taylorismus gezielt vom US-amerikanischen Vorbild ab und markierte mit seiner »Normalleistung«, die festzustellen Ziel des REFA-Mannes sein sollte, gegenüber der »Höchstleistung« Taylors einen deutschen Sonderweg. Vgl. Rüdiger Hachtmann, Industriearbeit im »Dritten Reich«. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen 1933 bis 1945, Göttingen 1989, S. 364, Anm. 46. Zur Implementierung fordistischer und tayloristischer Produktionsregime insbesondere im Kontext der forcierten Aufrüstung ab 1936 vgl. ebd., bes. S. 71-76, 168 f., 175-185. Zur USA-Rezeption nach 1945 vgl. grundsätzlich Anselm Doering-Manteuffel, Wie westlich sind die Deutschen?, S. 90-101.

33 Vgl. als Überblick Joachim Radkau, »Wirtschaftswunder« ohne technologische Innovation? Technische Modernität in den 50er Jahren, in: Axel Schildt/Arnold Sywottek (Hg.), Modernisierung im Wiederaufbau. Die westdeutsche Gesellschaft der 50er Jahre, Bonn 1993, S. 129-154 sowie Werner Abelshäuser, Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945, München 2004, S. 48 f., 374 ff., 432 f.



Massenfertigung, die Perspektive des Massenkonsums und ebenso der Amerika-Bezug wiederum begünstigten auch innerhalb der bundesdeutschen Gewerkschaften eine erneute, positive Fordismus- und Taylorismusrezeption. Hinzu traten die personellen Kontinuitäten. Viele höhere DGB-Funktionäre des ersten Nachkriegsjahrzehnts waren schon bis 1932 im ADGB auf ähnlichen Positionen gewesen. Und auch die jüngeren Gewerkschafter waren durch die Weimarer Debatten in den freien Gewerkschaften geprägt worden.

Daneben galten die meisten der für die 1920er-Jahre genannten Gründe für einen positiven Fordismusbezug weiter. So wandelte sich die soziale Basis der DGB-Gewerkschaften gegenüber der des ADGB sowie der christlichen und Hirsch-Duncker-schen Gewerkschaften der Weimarer Republik lange Zeit kaum. Die Politik des bundesdeutschen Gewerkschaftsbundes und der ihm angeschlossenen Einzelgewerkschaften blieb weiterhin auf Facharbeiter fokussiert, der Organisationsgrad der Kerne des Rationalisierungsproletariats – also der Frauen und später der »Gastarbeiter« – niedrig. Ihre Arbeitsbedingungen hatten in der konkreten gewerkschaftlichen Politik de facto kaum Platz.

Der DGB und namentlich die Einzelgewerkschaft IG Metall beschäftigten sich durchaus seit Mitte der 1950er-Jahre auf Tagungen und Konferenzen mit Fragen der Rationalisierung<sup>34</sup>, verstärkt seit Mitte der 1960er-Jahre.<sup>35</sup> Ende Juli 1957 wurde sogar ein »Ausschuss für Automatisierung« beim Bundesvorstand des DGB eingerichtet. Über die Beratungen dieses Ausschusses sowie mögliche Ergebnisse ist freilich nichts bekannt; ein längeres Leben scheint ihm nicht beschieden gewesen zu sein. Erst 1983 richtete der DGB eine eigenständige Abteilung »Technologie/Humanisierung der Arbeit« ein.<sup>36</sup> Die bis Ende der 1960er-Jahre alles in allem eher seltenen gewerkschaftlichen Debatten über Rationalisierungsfolgen blieben letztlich folgenlos; sie mündeten »nicht in breite Aufklärungskampagnen und in gezielte Abwehrstrate-

34 Zu nennen ist hier v. a. die 5. Tagung des 1946 gegründeten Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, die unter dem Rahmenthema »Probleme der fortschreitenden Rationalisierung und Automatisierung« im Juni 1956 stattfand. Auf der zweiten Bundeskonferenz der IG Metall im Febr. 1958 über die »Bedeutung und Aufgaben der Betriebsräte und Vertrauensleute« war »Rationalisierung« dagegen zunächst kein Thema. Erst ein Gewerkschafter griff in der Diskussion im Anschluss an die Referate »die brennenden Probleme der Kollegen in den Betrieben« auf. Günter Neubauer, Sozialökonomische Bedingungen der Rationalisierung und der gewerkschaftlichen Rationalisierungsschutzpolitik – Vergleichende Untersuchung der Rationalisierungsphasen 1918 bis 1933 und 1945 bis 1968, Bonn 1980, S. 460 f.

35 Besonders die IG Metall machte »Automation« und »Rationalisierung« zum Thema auf Internationalen Tagungen im Juli 1963, im März 1965 und März 1968. Vgl. Günter Neubauer, Rationalisierungsschutzpolitik, S. 464 ff., 468; außerdem Georg Altmann, Aktive Arbeitsmarktpolitik. Entstehung und Wirkung eines Reformkonzeptes in der Bundesrepublik Deutschland, Stuttgart 2004, S. 66 ff.

36 Peter Jansen/Ulrich Jürgens, Gewerkschaften und Industriepolitik, in: Wolfgang Schröder/Bernhard Weßels (Hg.), Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch, Opladen 2003, S. 429-450, hier: 439.

gien«, wie Günter Neubauer seine Analyse des gewerkschaftlichen Rationalisierungsdiskurses 1945 bis 1968 resümiert hat. Charakteristisch war eine überwiegend eher unkritische Rezeption fordristischer Konzepte, die die negativen Rationalisierungsfolgen weitgehend ausblendete. Obwohl gewerkschaftsnahe Autoren beziehungsweise Institutionen bereits Anfang der 1960er-Jahre nachgewiesen hatten, dass die vor dem Hintergrund der erreichten Vollbeschäftigung forcierten einzelbetrieblichen Rationalisierungen zu massiven Arbeitsplatzverlusten führen würden, bejahten die Gewerkschaften 1963 im neuen Düsseldorfer Grundsatzprogramm des DGB ausdrücklich und uneingeschränkt »den technischen Fortschritt als einen ausschlaggebenden Faktor für die Hebung des allgemeinen Lebensstandards und die Erleichterung der menschlichen Arbeit«. <sup>37</sup> Mit Formulierungen wie diesen fiel der DGB im Übrigen noch hinter das Münchner Programm von 1949 zurück, in dem vor dem Hintergrund der Erfahrungen Ende der 1920er-Jahre die Gefahr, dass »die Rationalisierung in der kapitalistischen Wirtschaft zur Freisetzung von Menschen durch Maschinen und damit zur Gefahr hartnäckiger Arbeitslosigkeit« führen könne, wenigstens angesprochen wurde. <sup>38</sup> Offenbar hielt man derartige Sätze angesichts des bundesdeutschen »Wirtschaftswunders« und der Illusion immerwährender Vollbeschäftigung, aber auch vor dem Hintergrund einer Überschätzung der »Mitbestimmung« sowie angesichts der Regierungsbeteiligung einer Sozialdemokratie, die schon Ende der 1950er-Jahre glaubte, dass die fordristische »zweite Industrielle Revolution [...] die Not- und das Elend zu beseitigen« in der Lage sei <sup>39</sup>, für überflüssig. Auch die rasche Computerisierung in der deutschen Industrie vermochte den DGB und seine Einzelgewerkschaften zunächst nicht aufzuwecken. <sup>40</sup> Der Traum einer immerwährenden, keynesianisch abgestützten Konjunktur verflog nur sehr allmählich.

Bis Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre blieb der Grundsatz, dass die zur Automatisierung hindrängende Perfektionierung des fordristischen Produktionsapparates »für alle Arbeitnehmer kürzere Arbeitszeiten und qualifiziertere Arbeitsplätze« bringen würde <sup>41</sup>, gewerkschaftliche Leitlinie. Appelle an die Bundesregierung, diese

<sup>37</sup> Grundsatzprogramm des DGB, Köln o. J. [1964], S. 4. Die anschließende Formulierung, dass »die wirtschaftlichen und sozialen Gefahren, die sich aus der Technisierung, insbesondere aus der Rationalisierung und Automation ergeben könnten, ständig beobachtet und geprüft werden« sollten, waren letztlich unverbindliche Floskeln. Zu den im Düsseldorfer Programm geforderten Untersuchungen vgl. Günter Neubauer, *Rationalisierung*, S. 464, 469 f.

<sup>38</sup> Protokoll, Gründungskongress des DGB, Köln 1950, S. 323.

<sup>39</sup> Das Godesberger Programm der SPD (1959), nach: *Programme der deutschen Sozialdemokratie 1863–1963*, Hannover 1963, S. 183–210, hier: 193. Zu den DGB-Programmen vgl. auch z. B. den Überblick bei Schönhoven, *Gewerkschaften*, hier: S. 209 f., 229 ff.

<sup>40</sup> So erhöhte sich der Einsatz sog. automatischer Datenverarbeitungsanlagen zwischen 1964 und 1969 von 1.600 auf 5.000, die Zahl der »Abrechnungsanlagen mit Computereigenschaften« von 100 auf 6.500. Vgl. Günter Neubauer, *Rationalisierung*, S. 469.

<sup>41</sup> Vgl. Günter Neubauer, *Rationalisierung*, S. 451–457, 462 ff., 468 ff., Zitat: 455 f. sowie (mit Blick auf den Automatisierungsexperten der IG Metall der 1950er-Jahre) Werner Abelshäuser, Nach

möge doch eine »Bundesstelle für Automation und technischen Fortschritt« einrichten, die ein Auge auch auf die negativen Effekte betriebstechnologischer Innovationen werfen solle<sup>42</sup>, änderten daran wenig. Käme es in den Betrieben zu rationalisierungsbedingten Friktionen, so seien diese durch den Betriebsrat und andere Organe der »Mitbestimmung« zu lösen, so die unausgesprochene gewerkschaftliche Leitlinie, wie überhaupt betriebliche »Mitbestimmung« bis Ende der 1960er-Jahre für die Gewerkschaften ein Passepartout gewesen zu sein scheint, das ein Drängen auf konkrete, alltagspraktische »Humanisierung der Arbeit« überflüssig zu machen schien (nicht zuletzt tarifpolitisch).<sup>43</sup> Eine ins Grundsätzliche gehende Ablehnung von Taylorismus und Fordismus blieb – wie schon in den 1920er-Jahren – auch nach 1945 lange Zeit vor allem volkstümlich, nämlich Sache oft nicht organisierter Kollegen in den Betrieben sowie einzelner Funktionäre auf den unteren Ebenen der Gewerkschaftshierarchie.

Zu den genannten Gründen für die nachhaltige Akzeptanz von Taylorismus und Fordismus innerhalb des DGB traten weitere der bereits für die Weimarer Republik beobachteten Aspekte hinzu. Wirksam blieb ein oft ziemlich unreflektierter Wissenschafts- und Produktivitätsfetischismus. So mutet es retrospektiv befremdlich an, dass der vor dem Hintergrund verstärkter kriegswirtschaftlicher Anstrengungen 1942 für die metallverarbeitende Industrie des »Altreiches« inklusive Österreich eingeführte »Lohnkatalog Eisen und Metall« (LKEM) – der erstmalig in Deutschland flächendeckend für eine Branche das auf den Amerikaner Charles Bedaux zurückgehende Arbeitsbewertungssystem einführte und zudem ebenso flächendeckend die Überprüfung der Akkorde durch das vorgeblich wissenschaftliche REFA-Verfahren nach sich zog – bis Ende der 1960er-Jahre in der Bundesrepublik nicht nur extensiv praktiziert wurde. Es war darüber hinaus ausgerechnet die IG Metall, die – nach anfänglichen Vorbehalten – die Einführung und Ausweitung des LKEM forcierte, unter Verweis auf den wissenschaftlichen und deshalb angeblich gerechten Charakter der im LKEM vorgeschriebenen Bewertungs- und Einstufungsverfahren.<sup>44</sup>

dem Wirtschaftswunder. Der Gewerkschafter, Politiker und Unternehmer Hans Matthöfer, Bonn 2009, bes. S. 114 ff., 120.

<sup>42</sup> Zitat: »Entscheidung über Automation und technischen Fortschritt«, beschlossen auf dem 8. Ordentlichen Gewerkschaftstag der IG Metall im Sept. 1965. Nach Günter Neubauer, Rationalisierung, S. 466.

<sup>43</sup> Zu den Ambivalenzen der Mitbestimmung für die Belegschaften vgl. zusammenfassend Dietmar Süß, Kumpel und Genossen. Arbeiterschaft, Betrieb und Sozialdemokratie in der bayerischen Montanindustrie 1945–1976, München 2003, S. 438 f. sowie die dort genannte ältere Literatur. Süß weist darauf hin, dass die Mitbestimmung in der Montanindustrie auch der »sozialen Disziplinierung der Belegschaft« diene. Die durch Betriebsrat, Arbeitsdirektor etc. institutionalisierte Sozialpartnerschaft stütze die sehr viel älteren, fatalen Vorstellungen vom Unternehmen als »Familie« und wurde zur »wirkungsvollsten Klammer« der divergierenden Interessen von Belegschaft, Gewerkschaft und Betriebsleitung.

<sup>44</sup> Gleichzeitig sollte das mit dem LKEM eingeführte Arbeitsbewertungssystem vom summarischen zum differenzierten Verfahren fortentwickelt werden. Vgl. Günter Könke, Die »Arbeitsbewertung« in der Metallindustrie in der Kontinuität vom »Dritten Reich« zur Bundesrepublik, in: Karl

Von besonders hohem Gewicht für die anhaltend positive Rezeption von Fordismus und Taylorismus im gewerkschaftlichen Diskurs der Bundesrepublik waren die auf einen Massenkonsum für jedermann abhebenden Versprechen, die Henry Ford ab Ende 1923 so publikumswirksam hatte verbreiten lassen. Sie schienen nach 1945 endlich Realität zu werden. Bis in die 1970er-Jahre gehörten deutliche Nominallohnsteigerungen und ebenso substanzielle Zuwächse der Realeinkommen tatsächlich zur bundesdeutschen Realität, und ebenso die (von Ford gleichfalls versprochenen) Arbeitszeitverkürzungen. Die sich rasch entfaltende moderne Massenkonsumgesellschaft westeuropäischen Zuschnitts verpaßte der Ford'schen Utopie das Signum der Realitätstüchtigkeit. Von gewerkschaftlicher Seite schloss man daraus, dass die bundesdeutsche und überhaupt die westeuropäische Arbeitnehmerschaft auf Dauer am Produktivitätsfortschritt partizipieren könne, ganz so, wie Ford dies ausgemalt hatte.<sup>45</sup> Krisen wie die ab Mitte der 1970er-Jahre lagen nicht im Erwartungshorizont.

## Paradigmenwechsel im gewerkschaftlichen Rationalisierungsdiskurs

Der betriebliche Fordismus ist kein statisches System, sondern drängt auf Perfektionierung und tendenziell zur Automatisierung. Darüber hinaus haben Mikroelektronik und Informationstechnologie die betrieblichen Produktionsstrukturen – dies muss nicht weiter ausgeführt werden – seit den 1970er-Jahren fundamental verändert. Das hatte selbstredend substanzielle Auswirkungen auf den Rationalisierungsdiskurs und

---

Christian Führer (Hg.), *Tarifbeziehungen und Tarifpolitik in Deutschland im historischen Wandel*, Bonn 2004, S. 141-174, hier bes. 155 ff., 162 ff.; ders., *Arbeitsbeziehungen in der hamburgischen Metallindustrie 1918–1974*, Berlin 2004, bes. S. 513 ff., 519 f., 523 ff.; ferner Tilla Siegel, *Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit*, Opladen 1989, S. 263 ff. Die Einführung des sog. analytischen Arbeitsbewertungssystems war ursprünglich auch Anfang der 1940er-Jahre im Rahmen des LKEM vorgesehen gewesen. Unter dem Druck der kriegswirtschaftlichen Verhältnisse verzichteten der »Generalbevollmächtigte für den Arbeitseinsatz« Fritz Sauckel, die Reichsgruppe Industrie und die DAF allerdings (zunächst) auf das aufwendige analytische Verfahren und wendeten das einfachere und gröbere summarische Verfahren an. Vgl. Rüdiger Hachtmann, *Industriearbeit*, bes. S. 207-223. Nach 1945 war in den Westzonen und der frühen Bundesrepublik (und ebenso in Ostdeutschland, das hier allerdings ausgeblendet bleiben muss) der Widerstand der Belegschaften gegen das Weitergelten des LKEM erheblich. Vgl. Günter Könke, *Arbeitsbeziehungen*, S. 517; 521; ders., »Arbeitsbewertung«, S. 163. Zum auch in den 1970er-Jahren anhaltenden Glauben der Gewerkschaften an einen vorgeblich interessensneutralen technischen Fortschritt vgl. Josef Esser, *Gewerkschaften in der Krise*, bes. S. 195.

<sup>45</sup> Die Diskussion darüber, ob und inwieweit für die Jahrzehnte zwischen Korea-Boom und den ausgehenden 1970er-Jahren von einer fordistisch-korporatistischen Einbindung der Gewerkschaften gesprochen kann, kann hier nicht aufgenommen werden. Sie würde den Rahmen dieses Aufsatzes ebenso sprengen wie eine Diskussion darüber, wie »fordistisch« die bundesdeutsche Gesellschaft war.



die Praxis der Gewerkschaften. Mitte der 1970er-Jahre kam es zu einer Art Paradigmenwechsel im gewerkschaftlichen Rationalisierungsdiskurs, der aus sozialökonomischen Gründen freilich nur begrenzt politisch-praktische Folgewirkungen zeitigte. An zwei Entwicklungslinien lässt sich der Wechsel beispielhaft ablesen:

• Bis Ende der 1960er-Jahre hatten Forderungen nach Lohnerhöhungen, später dann außerdem nach Arbeitszeitverkürzungen (35-Stunden-Woche) die tarifpolitischen Auseinandersetzungen dominiert. Das änderte sich Anfang der 1970er-Jahre teilweise, markant vor allem bei der IG Metall. Seitdem fanden sich in Tarifkonflikten immer häufiger Forderungen nach Arbeitsplatz- und Qualifikationssicherung sowie solche, die die Abwehr produktions technisch bedingter Intensivierung der Arbeit zum Gegenstand hatten. Es war offenbar kein Zufall, dass dieser – partielle – Paradigmenwechsel nach der ersten bundesdeutschen Rezession von 1966/67 sowie (mit Blick auf die IG Metall wichtig) nach den bekannten Septemberstreiks von 1969 einsetzte, also spontanen, gewerkschaftlich nicht autorisierten Streiks, die sich in den Folgemonaten und -jahren weiter häuften und sich neben der Stahlindustrie auch in Unternehmen der Metallverarbeitung abspielten.<sup>46</sup>

Hintergrund sowohl der wilden Streiks als auch des teilweisen Paradigmenwechsels der IG Metall-Tarifpolitik war der konjunkturelle Einbruch von 1966/67. 1967 wurde, in den martialischen Worten der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im Mai 1968, zum »Jahr des großen Aufräumens« und der »Reinigungskur«<sup>47</sup> beziehungsweise der »leistungspolitischen Offensive des Kapitals« (wie die Gewerkschaftslinken formulierte)<sup>48</sup>, die angesichts steigender und für damalige Verhältnisse erheblicher, nach heutigen Kriterien freilich lächerlich niedriger Erwerbslosenzahlen größere Erfolgsaussichten hatte als in der vorausgegangenen langen Phase der Vollbeschäftigung. Zahlreiche Unternehmensleitungen implementierten mit tatkräftiger Unterstützung des anpassungsfähigen REFA moderne, in den USA seit Anfang der 1940er-Jahre entwickelte tayloristische Systeme (Methods-Time-Measurement [MTM], Work Factor [WF], Verfahren der vorbestimmten Zeiten) oder weiteten diese aus.<sup>49</sup> Die Folge: Das

<sup>46</sup> Vgl. im Einzelnen Peter Birke, *Wilde Streiks im Wirtschaftswunder. Arbeitskämpfe, Gewerkschaften und soziale Bewegungen in der Bundesrepublik und Dänemark*, Frankfurt a. M. 2007, S. 220 ff.

<sup>47</sup> Nach Peter Birke, *Der Eigen-Sinn der Arbeitskämpfe. Wilde Streiks und Gewerkschaften in der Bundesrepublik vor und nach 1969*, in: Bernd Gehrke/Gerd-Rainer Horn (Hg.), *1968 und die Arbeiter. Studien zum »proletarischen Mai« in Europa*, Hamburg 2007, hier: S. 62.

<sup>48</sup> So z. B. Walther Müller-Jentsch, *Gewerkschaftliche Tarifpolitik gegen Rationalisierungsfolgen*, in: Otto Jacobi/Walther Müller-Jentsch/Eberhard Schmidt (Hg.), *Gewerkschaftspolitik in der Krise. Kritisches Gewerkschaftsjahrbuch 1977/78*, Berlin 1978, S. 63-72, hier: 63.

<sup>49</sup> Seit 1956 lehrte der REFA-Verband das WF-System in Lizenz. Zwischen 1958 und 1965 bildete er mehr als 1.200 Personen nach diesem System aus, insbesondere für die Elektroindustrie und Branchen mit feinen Montagegängen. Die Deutsche MTM-Vereinigung entstand 1962 auf Initiative großer Unternehmen der Automobil-, Textil-, Bekleidungs- und Chemieindustrie. Bis 1965 legten etwa tausend Personen bei der MTM-Vereinigung die Prüfung ab.

Arbeitstempo wurde spürbar erhöht. Gleichzeitig wurden vielerorts berufliche Qualifikationen entwertet; die Folge waren mitunter empfindliche Lohnabstufungen, die Zahl der belastenden Tätigkeiten und monotonen Arbeitsplätze wuchs in den Kernbereichen industrieller Produktion deutlich (bei gleichzeitiger Zunahme neuer Formen der Regelungs- und Kontrollarbeit).

Die Betroffenen reagierten vornehmlich mit Absentismus, Flucht in die Krankheit und zunehmender Fluktuation, in wachsendem Maße aber auch mit spontanen Arbeitsniederlegungen.<sup>50</sup> Die Gewerkschaften ihrerseits stellten sich nur allmählich auf die neuen Konstellationen ein. Dahinter stand nicht zuletzt die Trägheit eines zu Teilen schwerfällig gewordenen gewerkschaftlichen Apparates, in dem viele glaubten, dass es sowieso weiterhin vor allem die gewerkschaftlich kaum organisierten Migranten sowie Frauen – beides wesentlich Trägerschichten der wilden Streikbewegung –, nicht dagegen Kern der Mitgliedschaft treffen würde. Wenn Walther-Müller-Jentsch im auflagenstarken »Kritischen Gewerkschaftsjahrbuch« von 1977/78 kritisierte, dass »die über lange Jahre betriebene sozialpartnerschaftliche Politik und gleichzeitige Beschränkung auf lohnpolitische Strategien in großen Teilen der Gewerkschaftsbewegung einen Immobilismus gegenüber neuen Problemen begünstigt« habe<sup>51</sup>, hatte er offensichtlich die unmittelbare Nachkriegszeit im Auge. Es war nicht nur die Gewöhnung an den überraschend schnellen volkswirtschaftlichen Aufstieg der Bundesrepublik, die konfliktscheu war und damit ein ausgeprägt sozialpartnerschaftliches Verhalten der Gewerkschaften beförderte. Darüber hinaus erklärt auch die Vorgeschichte des DGB, der Rationalisierungsdiskurs der Mehrheitsströmung in den freien Gewerkschaften in der Weimarer Republik und ihr grundsätzlich positiver Bezug auf den Fordismus, warum sich die bundesdeutschen Gewerkschaften nur langsam auf die neuen Herausforderungen umstellten.

Erst als ganze Industriezweige in den Sog rationalisierungsbedingter Umwälzungen der Arbeitswelt hineingezogen wurden, änderten sich auch die gewerkschaftlichen Reaktionen. Nachdem wichtige Einzelgewerkschaften zentrale Berufsgruppen ihrer Organisationsbereiche bedroht sahen – vor allem in der Druck-, in der Uhrenindustrie, in der feinmechanischen und in Teilen der Elektroindustrie – und zudem Abgruppierungen an der Tagesordnung waren, begannen sie zu reagieren und ihre tarifpolitischen Strategien um Forderungen nach einer substanziellen Humanisierung der Arbeitsbedingungen zu erweitern. Die Alarmsirenen namentlich der IG Metall schrillten, als es 1973 erneut zu spontanen Streiks kam (von denen der bei Ford nur der bekannteste war) und diese Forderungen nach Senkung der Arbeitsintensität sowie nach der den

<sup>50</sup> Vgl. etwa Peter Birke, Unruhen und »Territorialisierung«. Überlegungen zu den Arbeitskämpfen der 1968er Jahre, in: ders./Bernd Hüttner/Gottfried Oy (Hg.), *Alte Linke, Neue Linke. Die sozialen Kämpfe der 1968er Jahre in der Diskussion*, Berlin 2009, S. 67-86, hier: 75 [[www.rosalux.de/cms/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/texte57-auswahl.pdf](http://www.rosalux.de/cms/fileadmin/rls_uploads/pdfs/texte57-auswahl.pdf)]; ders., *Der Eigen-Sinn der Arbeitskämpfe*, S. 53-75.

<sup>51</sup> Walther Müller-Jentsch, *Gewerkschaftliche Tarifpolitik*, S. 64.

**Teil 2: Arbeitswelten und -beziehungen im Wandel: Beispiele und Fallstudien**

Akkordlöhnen zugrunde liegenden tayloristischen Normen, nach einer Reduktion der Bandgeschwindigkeit und schließlich vereinzelt sogar nach Abschaffung des Fließbandes zum Gegenstand hatten.<sup>52</sup>

Mitte der 1960er-Jahre hatten sich die gewerkschaftlichen Strategen bei ihren Bemühungen, die negativen Folgen tayloristischer und fordristischer Produktionsregime abzuschwächen, zunächst auf sogenannte Rationalisierungsschutzabkommen konzentriert. Derartige Tarifabkommen waren zuerst in der Textilindustrie, wenig später dann auch von der IG Metall abgeschlossen worden. Anders als die Bezeichnung erwarten lässt, schützten diese Vereinbarungen nicht unmittelbar vor den negativen Folgen der Rationalisierung. Die Rationalisierungsschutzabkommen sahen vielmehr finanzielle Kompensationen vor, etwa indem die betreffenden Arbeiter/-innen bei einer rationalisierungsbedingten Umsetzung auf niedriger entlohnte Arbeitsplätze über einen begrenzten Zeitraum Anspruch auf Ausgleichszahlungen erheben konnten. Dies wurde später durch Vorruhestandsregelungen et cetera ergänzt. Rationalisierungsschutzabkommen waren also eher defensiv ausgerichtete Vereinbarungen, als eine »Politik der finanziellen Kompensation« waren sie nichts weiter als die »Fortsetzung der traditionellen gewerkschaftlichen Lohnpolitik mit anderen Mitteln.«<sup>53</sup> Offensive Forderungen nach humaneren Arbeitsbedingungen, die die rationalisierungsbedingten Verschlechterungen der Arbeitsverhältnisse mindestens auffingen, waren in den tarifpolitischen Forderungskatalogen der Gewerkschaften bis Ende der 1960er-Jahre zunächst weiterhin nicht zu finden.

Dies begann sich während des konjunkturellen Aufschwungs von 1968/69 bis 1973/74 zu ändern, als sich infolge der – kurzzeitig – erneuten Vollbeschäftigung die Verhandlungsposition der Arbeitnehmerverbände wieder verbesserte und außerdem die sozialliberale Regierung Programme zur »Humanisierung der Arbeit« auflegte, die vom Bundesministerium für Forschung und Technologie unter dem vormaligen IG Metall-Funktionär Hans Matthöfer finanziert wurden.<sup>54</sup> Das Schlagwort »Huma-

52 Birke (Unruhen und »Territorialisierung«, bes. S. 74) hat unlängst noch einmal die »herausragende Bedeutung« der weite Teile Westeuropas erfassenden Streikbewegung »um 1968« für »die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen und deren Regulation« betont. Erst diese Arbeitskämpfe sowie deren »Verallgemeinerung« über den lokalen Rahmen hinaus und die breite Resonanz, die sie (u. a. in den Gewerkschaften) fanden, hätten die – schon vorher, freilich lange latenten – »Konflikte um die Hegemonie des an der Ökonomie des Fordismus und den Sozialtechniken des Taylorismus orientierten Management Paradigmas« virulent werden und für alle sichtbar hervortreten lassen.

53 Ebd., S. 65. Vgl. ausführlich ebd., S. 64 ff. sowie (zu den älteren Rationalisierungsschutzabkommen) Günter Neubauer, *Rationalisierung*, S. 468, 477 f.

54 Zu Matthöfer und seiner Rolle in diesem Zusammenhang vgl. Werner Abelshausen, Matthöfer, bes. S. 288-297. Zu kritischen Stimmen innerhalb des DGB gegenüber dem von der sozialliberalen Regierung aufgelegten, auf Einvernehmen mit den ArbeitgeberInnen angelegten Humanisierungsprogramm, die sich innergewerkschaftlich jedoch nicht durchsetzen konnten, vgl. Josef Esser, *Gewerkschaften in der Krise*, bes. S. 193 f. Siehe auch den Beitrag von Anne Seibring in diesem Band.

nisierung der Arbeit« zielte – vor dem Hintergrund der negativen Effekte vor allem der Fließbandarbeit – mit Blick auf den betrieblichen Alltag auf größere Zeitpuffer und andere Maßnahmen, die das Zeitdiktat des Bandes abschwächten<sup>55</sup>, aber auch auf die Möglichkeit zum begrenzten Arbeitsplatzwechsel oder die Bildung von teilautonomen Gruppen.<sup>56</sup> Gleichzeitig begann namentlich die IG Metall in Absetzung zu den vorausgegangenen reaktiv-kompensatorischen Rationalisierungsschutzabkommen auch tarifpolitisch den Übergang zu einer offensiveren, begrenzt präventiven Rationalisierungsschutzpolitik einzuleiten – und damit einen Weg einzuschlagen, den die italienischen und französischen Gewerkschaften schon vorher zu beschreiten begonnen hatten.<sup>57</sup>

55 Nicht zufällig lief dies einer verstärkten Rezeption des Toyotismus parallel. Toyotismus (in seiner »klassischen« Form) ist letztlich eine Art weichgespülte, in die japanische Arbeitsverfassung eingepasste und um einige spezifische Elemente erweiterte Variante des Fordismus. Vgl. v. a. Volker Elis, Von Amerika nach Japan – und zurück, S. 255-276 u. die dort genannte ältere Literatur; ferner Gertraude Krell, Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personaltheorien, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, München/Mering 1994, S. 206-247.

56 Vgl. (bereits im kritischen Rückblick) Willi Pöhler/Gerd Peter, Erfahrungen mit dem Humanisierungsprogramm. Von den Möglichkeiten und Grenzen einer sozialen Technologiepolitik, Köln 1982; Gerd Peter/Bruno Zwingmann (Hg.), Humanisierung der Arbeit. Probleme der Durchsetzung, Köln 1982. Zum damals prominenten »Volvo-Modell« der Gruppenarbeit vgl. z. B. Helmut Hoyer/Matthias Knuth, Die teilautonome Gruppe. Strategie des Kapitals oder Chance für die Arbeiter?, in: Kursbuch 43: Arbeitsorganisation – Ende des Taylorismus?, Berlin 1976, S. 118-134. Zu neueren Varianten der Gruppenarbeit vgl. etwa Reiner Hollmann/Otfried Mickler/Edward Niemeyer, Von der Utopie zum Alltag. Gruppenarbeit in der Bewährung, München 2002 sowie (kritisch) Mirko Steinkühler, Lean Production – Das Ende der Arbeitsteilung?, München 1995, bes. S. 76 f. (exemplarisch für Opel in Eisenach und VW in Zwickau.) oder auch Volker Eichener, Chancen und Risiken anthropozentrischer Produktionssysteme als Herausforderung an ihre Gestaltung, in: Stephan von Bandemer/Volker Eichener/Josef Hilbert (Hg.), Anthropozentrische Produktionssysteme. Die Neuorganisation der Fabrik zwischen »Lean Produktion« und »Sozialverträglichkeit«, Opladen 1993, S. 49-84, bes. 66 ff. Teilautonome Gruppen und größere Zeitpuffer besaßen und besitzen auch in Unternehmerperspektive Vorteile, da sie Störungen auf die Gruppe, also überschaubare Segmente des gesamten Produktionsablaufs, beschränken. Das Gesamtsystem wird nicht in Mitleidenschaft gezogen. Dies war und ist nach wie vor ein zentraler Aspekt, da der maschinelle Apparat im Zuge der Automatisierungsprozesse immer kostspieliger wird, sodass Produktionsausfälle durch Arbeiter mit immer höherem Verlust verbunden sind, während die in den 1970er- und 1980er-Jahren oft noch stark zentralisierten und eng miteinander verkoppelten technischen Produktionsanlagen gleichzeitig immer anfälliger für Störungen waren. Hinzu trat der für Gruppenakkorde generell charakteristische Disziplinierungsdruck auch auf leistungsschwächere – bzw. weniger leistungswillige – Arbeitnehmer. All diese Aspekte begünstigten in den 1970er-Jahren die Einführung der im Vergleich zu traditionellen fordistischen Produktionsregimen elastischeren toyotistischen Formen der Arbeitsorganisation – die inzwischen gleichfalls in die Kritik geraten sind.

57 Diese waren freilich auch einem massiveren Druck von unten ausgesetzt gewesen, der in den starken offensiven Arbeiterbewegungen der Jahre 1968 und 1969 seinen markanten Ausdruck gefunden hatte. Zur Diskussion in den italienischen und französischen Gewerkschaften über negative Rationalisierungsfolgen für die Arbeitnehmer und deren erfolgreiche Abwehr vgl. (für Italien)



1973 ging die westdeutsche Metall-Gewerkschaft in ihrem kampfstarken baden-württembergischen Bezirk die Verhandlungen um den sogenannten Lohnrahmentarifvertrag II unter anderem mit dem Ziel an, dass erhöhte Arbeitsbelastungen nun nicht mehr wie zuvor ausschließlich oder überwiegend durch Lohnerhöhungen kompensiert werden sollten. Gewerkschaften beziehungsweise Betriebsräte sollten fortan vielmehr unmittelbaren Einfluss auf Arbeitsbedingungen und -tempo/-intensität nehmen, das heißt bei Pausenregelungen für Leistungslöhner oder Mindesttaktzeiten ein gewichtiges Wort mitreden können; außerdem waren ein besonderer Kündigungsschutz und Mindestverdienste für nicht mehr so leistungsfähige ältere Arbeitnehmer vorgesehen.<sup>58</sup>

Tatsächlich konnte sich die IG Metall 1973 mit ihren auf eine substanzielle Humanisierung der Arbeit gerichteten Forderungen zu einem erheblichen Teil durchsetzen (beschränkt allerdings nur auf das nördliche Baden-Württemberg). Organisationspolitisch wurde sie dafür mit steigenden Mitgliederzahlen belohnt.<sup>59</sup> Absolut wuchs die

---

etwa Bruno Trentin, Arbeiterdemokratie. Gewerkschaften, Streiks, Betriebsräte, Hamburg 1978. Das Buch von Bruno Trentin (1926–2007), der von 1960 bis 1973 als Mitglied des ZK in der PCI eine zentrale Rolle spielte und seit seiner Wahl 1962 zum Generalsekretär der Metallarbeitergewerkschaft »Federazione Impiegati Operai Metallurgici« (FIOM), später der Einheitsgewerkschaft der Metallarbeiter (»Federazione Lavoratori Metalmeccanici«/FLM) sowie von 1988 bis 1994 als Generalsekretär des PCI-nahen »Confederazione Generale Italiana del Lavoro« (CGIL) einer der wichtigsten Exponenten des traditions-linken Flügels der italienischen Gewerkschaften war, ist zugleich ein Spiegel der Identitätskrise der Gewerkschaften Italiens Mitte der 1970er-Jahre. Vgl. außerdem z. B. Johannes Rohbeck, Rationalisierung und Arbeitskampf bei FIAT, in: Gewerkschaften im Klassenkampf. Die Entwicklung der Gewerkschaftsbewegung in Westeuropa (Argument-Sonderband, Nr. 2), S. 175–229, (zur ambivalenten Haltung der Gewerkschaften gegenüber den weitergehenden, auf Selbstbestimmung im Produktionsprozess gerichteten Forderungen der Bandarbeiter) S. 218–222; Vittorio Riesser, Studenten, Arbeiter und Gewerkschaften in Italien 1968 bis in die siebziger Jahre, in: Bernd Gehrke/Gerd-Rainer Horn (Hg.), 1968 und die Arbeiter, S. 314–331, bes. 317 sowie als vorzüglichen Überblick über das *Arbeiter-68* in Frankreich, Italien, Skandinavien und der Bundesrepublik mit interessanten Thesen: Peter Birke, Unruhen und »Territorialisierung«, S. 57–86. Zu Aufstieg und Niedergang des Operaismus als einer Bewegung, die ihre Entstehung und Ausbreitung wesentlich der Implementierung fordristischer Produktionsregime in der norditalienischen Industrie verdankte und indirekt durch ihren Radikalismus auf die etablierten Gewerkschaften massiv einwirkte, vgl. jetzt Christian Krueger, Die operistische Strömung in Italien (1960–1980), Mag.-Arbeit, Berlin 2009. (Die Arbeit wird demnächst in erweiterter Fassung publiziert).

58 Vgl. Eva Brumlop/Wolf Rosenbaum, »Humanisierung der Arbeitsbedingungen« durch gewerkschaftliche Tarifpolitik, in: Joachim Bergmann (Hg.), Beiträge zur Soziologie der Gewerkschaften, Frankfurt a. M. 1979, S. 264–297.

59 Ein weiterer Aspekt, der eine Öffnung gegenüber weniger qualifizierten Arbeiterschichten anzeigte, waren in den 1970er-Jahren zunehmend aufkommende Forderungen nicht mehr nach *prozentualen* Lohnerhöhungen, sondern nach Sockelbeträgen, die relativ v. a. den niedrig entlohnnten Arbeitnehmergruppen zugutekamen. Lineare Lohnforderungen hatten namentlich während der Septemberstreiks 1969 eine wichtige Rolle gespielt. Vgl. Peter Birke, Wilde Streiks, S. 225 f., 235 ff. u. ö.

Zahl der IG Metall-Mitglieder von 2.330.609 (1972) auf 2.436.231 im Jahr 1973; in Baden-Württemberg war dieser Anstieg noch deutlicher.<sup>60</sup> Aufschlussreicher als die Entwicklung der absoluten Mitgliederzahlen ist der Organisationsgrad: Er stieg nach offiziellen Angaben (die auch die bei der IG Metall weiterhin organisierten Rentner einschließt) bundesweit von 51,5 Prozent 1972 auf 52,4 Prozent 1973; 1969 hatte er noch bei 45,8 Prozent gelegen.<sup>61</sup> Indes verschlechterte das Einsetzen der nächsten konjunkturellen Krise ab 1974 die Möglichkeiten einer unmittelbaren Einflussnahme auf die Arbeitsbedingungen durch Belegschaften und Betriebsräte und Gewerkschaften erneut. Diese zweite konjunkturelle Krise ging im Zuge der dritten industriellen Revolution in eine strukturelle industrielle Krise mit einer wachsenden Sockelarbeitslosigkeit über und beschränkte die gewerkschaftlichen Handlungsmöglichkeiten nachhaltig – weshalb der Rahmentarifvertrag von 1973 weitgehend singulär blieb.<sup>62</sup> Die Abhängigkeit einer gewerkschaftlichen Politik, die negative Rationalisierungseffekte offensiv abzufedern trachtete, von den gesamtökonomischen Rahmenbedingungen zeigt sich seitdem in aller Deutlichkeit.

Die zweite Entwicklungslinie, welche die Veränderung der gewerkschaftlichen Sicht auf den vielschichtigen Komplex »Rationalisierung« beschreibt, schließt chronologisch an. Vor allem in der zweiten Hälfte der 1970er-Jahre machte auch die, im Verhältnis zur IG Metall kleine, IG Druck und Papier (IG Drupa) gravierende rationalisierungsbedingte Veränderungen zum tarifpolitischen Thema, die (oberflächlich betrachtet) bereits postfordistischen Charakter besaßen, nämlich aus der Anwendung der Mikroelektronik und neuer Informationstechnologien resultierten.<sup>63</sup> Die IG Drupa scheute dabei auch nicht vor einem Streik zurück. Was war passiert? Der mikro-

<sup>60</sup> Vgl. Reinhard Bahn Müller/Werner Schmidt, Riskante Modernisierung des Tarifsystems. Die Reform des Entgeltrahmenabkommens am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs, Berlin 2009, S. 64 (Tab. 3.4).

<sup>61</sup> Dennoch und trotz eines ungefähr zeitgleich einsetzenden – sehr allmählichen – Abbaus geschlechtsspezifischer Vorbehalte gegenüber Frauen blieb die IG Metall auch in der Folgezeit allerdings eine männliche Gewerkschaft.

<sup>62</sup> Auch den Einstieg in die 35-Stunden-Woche durch die IG Metall ab Herbst 1978 (so wichtig er sozialpolitisch war) kann man in dieser Perspektive als Form einer Defensivpolitik verstehen: Die negativen Rationalisierungseffekte wurden damit nicht (mehr) direkt angegangen, sondern auf arbeitszeitpolitische Kompensationen orientiert.

<sup>63</sup> Postfordismus wird hier bewusst hervorgehoben. Elektronik sowie neuere Informations- und Kommunikationstechnologie auf der einen, und tayloristische oder fordistische Produktionsregime auf der anderen Seite schließen sich in der Praxis allerdings keineswegs aus. Dies bezieht sich nicht nur auf fordistische Strukturen bei der Fertigung mikroelektronischer Bauelemente, sondern auch auf die mikroelektronische Steuerung fordistischer Produktionsanlagen. So das Schlagwort *Postfordismus* nicht nur eine terminologische Krücke ist, die Hilflosigkeit angesichts der Veränderungen der Produktionsregime infolge der »dritten industriellen Revolution« nur schlecht kaschiert, macht der Begriff innerbetrieblich und bezogen auf den industriellen Produktionsprozess v. a. Sinn, wenn er neben einer tendenziellen Automatisierung die zunehmende Dezentralisierung von Produkt- und Produktionslinien begrifflich zu fassen sucht.

elektronisch gesteuerte Lichtsatz hatte die überkommene Satztechnik im Druckereigewerbe sukzessive obsolet werden lassen. Die klassischen Buchdrucker und Schriftsetzer – jahrhundertlang eine stolze Arbeiteraristokratie – waren ins Mark getroffen. Bis 1978 wurden infolge dieser technischen Revolution in der Bundesrepublik ungefähr 36.000 Facharbeiterplätze vernichtet.<sup>64</sup>

Nicht nur die Buchdrucker und Schriftsetzer drohten als Berufsgruppen zu verschwinden. Auch deren Gewerkschaft war in ihrer Existenz erschüttert. Seit 1975 versuchte die Gewerkschaft vergeblich, Modifikationen des Manteltarifvertrags mit dem Ziel durchzusetzen, dass ausschließlich Setzer mit der neuen Technik arbeiten durften, nicht dagegen Journalisten. Da es keine Einigung gab, begann die IG Druck und Papier im Herbst 1977 mit gezielten Warnstreiks. Die Mobilisierung der traditionell kampfstarken Buchdrucker und Schriftsetzer war groß. Als die Spitze der IG Drupa mit den Arbeitgebern einen Kompromiss aushandelte, der auf fünf Jahre befristete Übergangsregelungen vorsah, war die Basis nicht einverstanden. Sie lehnte den Kompromiss in einer Urabstimmung – trotz des hohen Quorums – ab. Die Führung der IG Druck und Papier kam nicht umhin, einen Streik auszurufen, der drei Wochen dauerte. Im Ergebnis brachte der Arbeitskampf allerdings nur geringfügige Verbesserungen, nämlich achtjährige Übergangsfristen, verbesserte Angebote für Umschulungen, Abfindungen und Ähnliches sowie in letztlich unverbindlichen Formulierungen das Zugeständnis, dass die ehemaligen Setzer bevorzugt auf den neuen Arbeitsplätzen zu beschäftigen seien und in den Angestelltenstatus aufrücken sollten.

In der Perspektive der Betroffenen war dieses Resultat mager. Die zentrale Streikleitung der IG Druck und Papier – die unter massiven politischen Druck geraten war, auch aus den Reihen des DGB und der damals regierenden Sozialdemokratie – fürchtete eine erneute Ablehnung des Tarifkompromisses.<sup>65</sup> Eine zweite Urabstimmung wurde deshalb gar nicht mehr durchgeführt, sondern dem von den Tarifparteien ausgehandelten Kompromiss quasi autoritativ durch die Gewerkschaftsleitung zugestimmt und dieser damit in Kraft gesetzt. In der Folgezeit beschränkte sich die IG Druck und Papier beziehungsweise ab 2001 ver.di weitgehend darauf, wie es bei Jansen und Jürgens lakonisch heißt: »die Entwicklung von Sozialplänen, um den Personalabbau in einzelnen Unternehmen abzufedern.«<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Vgl. Josef Esser, *Gewerkschaften in der Krise*, Frankfurt a. M. 1982, S. 165.

<sup>65</sup> Josef Esser (*Gewerkschaften in der Krise*, S. 170) merkt dazu lakonisch an: »Trotz aller offiziellen Verlautbarungen« seitens des DGB und anderer Einzelgewerkschaften war es »um die vielbeschworene gewerkschaftliche Solidarität gegenüber den Druckern [...] nicht allzu gut bestellt.« Ein weiterer wichtiger Grund für den Streikabbruch war, dass die kleine Druckergewerkschaft durch den Arbeitskampf in eine finanziell angespannte Situation geriet.

<sup>66</sup> Peter Jansen/Ulrich Jürgens, *Gewerkschaften und Industriepolitik*, S. 437.

## Diskursive Unübersichtlichkeit seit den 1970er-Jahren

Der seit Ende der 1970er-Jahre zunächst schleichende (und seit den 1990ern raschere) Einflussverlust der Gewerkschaften ändert nichts daran, dass die lange Zeit von Wissenschafts- und Techniqueuphorie geprägten gewerkschaftlichen Rationalisierungsdebatten einer diskursiven Unübersichtlichkeit in den Gewerkschaften Platz gemacht haben.<sup>67</sup> Wenn Skepsis und sukzessive sogar dezidiert rationalisierungskritische Positionen innerhalb der Gewerkschaften Raum fanden, dann ist dies auch auf den Einfluss mehrerer gesellschaftlicher Bewegungen zurückzuführen:

*Die 68er-(Jugend-)Bewegung.* Sie setzte bereits Anfang der 1960er-Jahre ein und ist in ihren bis in die Gegenwart hineinreichenden politisch-kulturellen Folgewirkungen kaum zu überschätzen. Mit ihr kam ein Entfremungsdiskurs auf<sup>68</sup>, in dessen Gefolge Fordismus und Taylorismus unverblümt als Ausbeutungsinnovation klassifiziert wurden. Es wurde markanter als zuvor formuliert, dass beide Produktionsregime immer auch die betrieblichen Machtverhältnisse verändern sollten. Dieser zunächst in linken Kreisen der Studenten, Schüler und Lehrlinge aufgenommene Diskurs kam freilich erst mit zeitlicher Verzögerung und nur teilweise in der Mitte der Gewerkschaften an.<sup>69</sup>

<sup>67</sup> Die Ursachen dafür sind vielfältig. Von zentraler Bedeutung ist neben den genannten Aspekten die Ausbildung einer »transnational orientierten kapitalistischen Klasse«, die nicht nur Welthandel treibt und riesige globale Finanzströme in Bewegung, sondern leichthändig auch riesige Unternehmenskomplexe in ihrer Gesamtheit von einem Land in ein anderes setzt. Die Folge: Den – immer noch überwiegend national agierenden – Gewerkschaften fehlen die Adressaten; nationale Arbeitnehmerverbände können komplikationslos gegeneinander ausgespielt werden. Erst wenn sich auch die Gewerkschaften bzw. die sozialen Bewegungen ihrerseits substanziell internationalisieren, lassen sich hier erfolgreich Gegenstrategien entwickeln. Vgl. Joachim Hirsch/Jens Wissel, Transnationalisierung der Klassenverhältnisse, in: Hans-Günter Thien (Hg.), Klassen im Postfordismus, Münster (Westf.) 2010, S. 287-309, Zitat: 290.

<sup>68</sup> Symptomatisch ist in diesem Zusammenhang, dass die von Marx 1844 zu Papier gebrachten »Ökonomisch-philosophischen Manuskripte«, in denen das Themenfeld »Entfremdung« besonders ausführlich und differenziert abgehandelt wurde, 1968 als »Ergänzungsband« zu den Marx-Engels-Werken erschien.

<sup>69</sup> Dass neben Studenten und Schülern auch Lehrlinge zum Kern der 68er-Bewegung gehörten – man denke an die Lehrlingszentren und andere politische Aktivitäten ab Frühjahr 1969 –, hat die zeithistorische Forschung lange Zeit kaum interessiert. Vgl. inzwischen exemplarisch für Hamburg und Essen: Knud Andresen, »Ausbildung ja – Bierholen nein«. Drei Formen des Lehrlingsprotestes 1969/70, in: Forschungsstelle für Zeitgeschichte Hamburg (Hg.), Zeitgeschichte in Hamburg 2008, Hamburg 2009, S. 55-69 sowie ders., Die bundesdeutsche Lehrlingsbewegung von 1968–1972. Konturen eines vernachlässigten Phänomens, in: Peter Birke et al. (Hg.), Alte Linke, Neue Linke, S. 87-102. Vgl. exemplarisch auch Dietmar Süß, Kumpel und Genossen, resümierend S. 448 f., zum Mischverhältnis von Kooperation und Friktion zwischen jungen Arbeitnehmern und Studenten im Jahr 1968 ebd., S. 314-320. Vgl. summarisch außerdem Peter Birke, Wilde Streiks, S. 245. Wann der Entfremungsdiskurs einsetzte, wie intensiv er geführt wurde und welche Kontroversen um ihn geführt wurden, wäre eine eigene Untersuchung wert. Folgt man Dietmar Süß (Kumpel und Genossen, S. 290 f.) setzte er auf lokaler und regionaler Ebene in mindestens einigen Fällen nicht nach, sondern parallel zu den studentisch-»intellektuellen« Diskursen ein.



Weitere soziale Bewegungen der 1970er-Jahre verdanken wesentliche Impulse der 68er-Bewegung, darunter:

*Die Ökologiebewegung.* Sie trug wesentlich dazu bei, dass die Wissenschaftsgläubigkeit, der auf einen älteren Vulgärmarxismus zurückgehende Produktivkraftfetischismus innerhalb der Arbeiterbewegung, zunehmend kritisch hinterfragt wurde. Dass Teile der Ökologiebewegung das Pendel zur anderen Seite ausschlagen ließen und mitunter ihrerseits einer generellen Technikfeindlichkeit verfielen, tut dabei nichts zur Sache.

*Die Frauenbewegung.* Auf sie ist es maßgeblich zurückzuführen, dass der lange Zeit schweigende weibliche Kern des fordistischen Rationalisierungsproletariats allmählich aktiv wurde. Frauen sind zwar nicht nur in gewerkschaftlichen Funktionen, sondern auch im gewerkschaftlichen Diskurs immer noch unterrepräsentiert. Die spezifische Betroffenheit von Frauen in den historischen wie aktuellen Rationalisierungsprozessen ist aber in der gewerkschaftlichen und darüber hinaus der allgemeinen Öffentlichkeit wenigstens präsent – aller weiteren, scharfen lohnpolitischen Diskriminierung zum Trotz.

*Betriebliche Bewegungen unter den ausländischen Arbeitskräften.* Auch der andere Kern des fordistischen Rationalisierungsproletariats, die »Gastarbeiter« (wie sie euphemistisch genannt wurden), machte sich namentlich in den 1970er-Jahren seinerseits gleichfalls zunehmend bemerkbar.<sup>70</sup> Die nicht zuletzt von Migrant\*innen getragenen wilden, das heißt tariflich nicht eingebundenen und von den Gewerkschaften nicht legitimierten Streiks markierten die Krise des nackten *klassischen* Fordismus als Ausbeutungsinnovation auch nach außen hin.<sup>71</sup>

Die wilden Streiks Ende der 1960er-, Anfang der 1970er-Jahre haben die lange verschüttete herrschaftsstabilisierende Funktion des betrieblichen Fordismus sichtbar hervortreten lassen, die ihm von Anbeginn innewohnte.<sup>72</sup> Der Begriff »Herrschaftsstabilisierung« zielt auf betriebliche, aber auch auf überbetriebliche Herrschaft. Die

70 Die Trennung in vier zentrale »Bewegungen« ist selbstredend idealtypisch. Weiblichkeit und migrantischer Hintergrund schließen sich natürlich nicht aus. Dass in einigen Fällen selbstbewusste migrantische Arbeiterinnen zu Trägerinnen auch von größeren Streiks wurden, ist z. B. Peter Birke, *Unruhen und »Territorialisierung«*, S. 78 zu entnehmen.

71 Nicht zufällig datiert der Anwerbestopp für ausländische Arbeitskräfte aus Nicht-EU-Ländern auf Ende Nov. 1973. Die Ölkrise bot einen willkommenen Anlass; die tatsächlichen Gründe lagen tiefer – im seit Anfang der 1970er-Jahre heftig diskutierten Gastarbeiterproblem (wachsende Aufenthaltsdauer, steigende Erwerbslosigkeit ausländischer Arbeiter, aber auch deren Beteiligung an wilden Streiks). Die Frankfurter Rundschau kommentierte hämisch: »So verderben die Araber mit ihrem Ölboykott auch so manchem türkischen Glaubensbruder den Traum vom Taxibetrieb in Istanbul« (nach Ulrich Herbert, *Ausländerpolitik in Deutschland*, S. 229).

72 Die seit 1969 bis Mitte der 1970er-Jahre anschwellende Welle wilder Streiks hatte (wie Peter Birke unlängst überzeugend gezeigt hat) zunehmend genau dies, nämlich das fordistische und tayloristische Produktionsregime, zum Thema gemacht. Vgl. Peter Birke, *Wilde Streiks*; ders., *Eigen-Sinn*, 1968, bes. S. 75.

Fordismuseuphorie der 1920er-Jahre war namentlich auf Unternehmerseite ja auch wesentlich darauf zurückzuführen, dass man (nicht zu Unrecht) mit diesem Produktionsregime die durch die Revolution von 1918/19 und das Betriebsverfassungsgesetz erschütterten betrieblichen Machtverhältnisse wieder herstellen und zementieren zu können glaubte. Anfang der 1970er-Jahre schienen sich Taylorismus und Fordismus in ihren traditionellen Formen als effiziente Ausbeutungsinnovationen überlebt zu haben. Beide Produktionsregime wurden zunehmend von unten angegriffen. Innerbetrieblich, aber auch über die einzelnen Unternehmen hinaus mutierten Taylorismus und Fordismus zu einem Unruheherd und wurden auch und gerade in Unternehmensperspektive oftmals kontraproduktiv.

Die Rede vom »Ende des Fordismus« ist dennoch voreilig.<sup>73</sup> Sie übersieht zum einen, dass Mikroelektronik und IT-Revolution, also die tragenden Säulen der dritten industriellen Revolution, einerseits und fordistische Produktionsweisen andererseits sich keineswegs ausschließen müssen. Namentlich in den Schwellenländern bildeten sich auf der Fertigungsebene Produktionsregime aus, die man – paradox formuliert – als *postfordistischen Fordismus* oder IT-Fordismus klassifizieren kann.<sup>74</sup> Zum anderen weist die Rede vom »Ende des Fordismus« Züge einer Germano- beziehungsweise Eurozentriertheit auf – jedenfalls wenn man mit dem Schlagwort die Produktionsre-

<sup>73</sup> Die folgenden Bemerkungen beziehen sich in erster Linie auf fordistische Produktionsregime. Weitere, mit dem Fordismusbegriff oft gleichfalls angesprochene Aspekte wie ein spezifisches Lebenslaufmodell und spezifische Erwerbsbiografien oder der Zusammenhang von Rationalisierung, Produktivitätssteigerung und Vollbeschäftigung – und die hier zu beobachtenden Veränderungen – können hier nicht diskutiert werden. Vgl. dazu z. B. den anregenden Aufsatz von Andreas Wirsching, Erwerbsbiographien und Privatheitsformen. Die Entstandardisierung von Lebensläufen, in: Thomas Raithel (Hg.), Auf dem Weg in die neue Moderne. Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren, München 2009, S. 83-97.

<sup>74</sup> So spricht etwa Boy Lüthje von der »Wiederentdeckung des Fordschen Produktionsmodells durch die big player des Wintelismus« (einem Wortungetüm aus »Windows« und »Intel«). Typisch für die neue Form des Fordismus sei *transnationale »netzwerkbasierter Massenproduktion«* – und nicht mehr die Integration der Massenfertigung in national organisierten, vertikalen Konzernen, wie dies für den »klassischen« Fordismus kennzeichnend war. Im Unterschied zum »alten Fordismus« sind im gegenwärtigen IT-Fordismus darüber hinaus »Produktinnovation einerseits und Fertigung andererseits« nicht mehr unmittelbar verkoppelt, sondern oft viele tausend Meilen getrennt. Die »Branchenführer« beschränkten sich auf die »Kontrolle der Schlüsselkomponenten der Architekturen dezentraler IT-Systeme« und delegieren die eigentliche Fertigung an Zulieferer, die ihrerseits auf fordistische und tayloristische Produktionsweisen zurückgreifen. Typisch für den neuen Fordismus dort seien, wie beim »alten Fordismus«, riesige Fertigungsanlagen, nicht selten ganze Industriestädte mit Zehntausenden von Beschäftigten an Low-Cost-Standorten in Schwellenländern (China, Taiwan, Südkorea, Indien, Brasilien usw.). Wie beim klassischen Fordismus und Taylorismus sind »die Arbeitsabläufe und die Tätigkeiten der zumeist weiblichen Beschäftigten extrem segmentiert« und die »Arbeitsorganisation entspricht trotz anderslautender Bekenntnisse weitgehend dem Fordschen Fließbandprinzip«. Vgl. Boy Lüthje, Kehrt der Fordismus zurück? Globale Produktionsnetze und Industriearbeit in der »New Economy«, in: Berliner Debatte Initial 1 (2004), S. 63-73, Zitate: 63, 69.

gime in den Blick nimmt. In den aufstrebenden Wirtschaftssupermächten China, Indien oder Brasilien, aber auch in Mexiko und ähnlichen Ländern gehören der Rückgriff auf primitive Formen fordristischer und tayloristischer Produktionsregime (»peripherer« oder »schmutziger Fordismus«) und andere Varianten brachialer Ausbeutung zum unternehmenspolitischen Alltag.<sup>75</sup> Und auch in den ehemals realsozialistischen Staaten, den jüngsten Beitrittsländern zur EU, ist die Situation oft wenig anders. Symptomatisch ist, dass Renault das Billigauto Logan in den ehemaligen Dacia-Werken Mioveni und Pitesti seit 2005 nicht auf Basis der in Mitteleuropa in den Kernbetrieben der Automobilindustrie inzwischen weitgehend üblichen Automatisierung bauen lässt, sondern aus Kostengründen auf einen scheinbar veralteten betrieblichen Fließbandfordismus zurückgreift, mit einem auch in der Endmontage hohen Anteil an billiger manueller Arbeit.<sup>76</sup> Der Begriff »Kosten« ist im Übrigen weit zu fassen; erschließt, gleichgültig ob an den Rändern Europas oder außerhalb der europäischen Grenzen, schwache Gewerkschaften mit ein. »Billiglohnländer« sind nicht zufällig meist autoritäre Staaten, die entweder »gewerkschaftsfrei« sind oder in denen staatsloyale Arbeitnehmerverbände einer brachial-fordistischen Regelung der Arbeitsbeziehungen nicht im Wege stehen.

Und selbst in den hoch industrialisierten Kernregionen Westeuropas ist die Situation keineswegs so eindeutig, wie man vermuten sollte. Auch hier reicht ein Blick auf die Branchen, die tragende Säulen des Wirtschaftswunders der Nachkriegsjahrzehnte waren und die Bundesrepublik bis 2008 zum Exportweltmeister gemacht haben. Auch und gerade in den Zentren der metallverarbeitenden Industrie scheinen die derzeitige Krise und die mit ihr weiter anschwellende Sockelarbeitslosigkeit die kaum kassierte Wiederkehr eines in der industriellen Produktion, im Übrigen bisher zu keinem Zeitpunkt wirklich verschwundenen, klassischen Fordismus und Taylorismus möglich zu machen<sup>77</sup>, der die geschwächten Gewerkschaften und Betriebsräte oft nur wenig entgegensetzen können. Bei Bosch, bei Mercedes sowie in der Zahnradfabrik Friedrichshafen seien »die Arbeitstakte am Fließband«, so war Anfang 2009 in der Wochenzeitschrift »Die Zeit« zu lesen, schon seit Längerem »fast überall kurz« gewesen. Mit Einsetzen der Krise würden sie »vielfach weiter gekürzt«. Mit den bekannten Folgen: »Immer nur wenige Handgriffe, immer gleich, »da verkümmert der Geist«, so

75 Vgl. Alain Liepitz, *Die Welt des Postfordismus. Über die strukturellen Veränderungen der entwickelten kapitalistischen Gesellschaften*, Hamburg 1997, bes. S. 21, 30, 32 ff.

76 Tomasz Konisz, *Renaults Billighit*, in: *Junge Welt* v. 22.2.2008.

77 Die Rede vom Verschwinden oder vom Ende des Fordismus (auch) als industrielles Produktionsregime findet auch deshalb breite Resonanz, weil der Blick der Zeithistoriker zumeist auf hochmoderne Großunternehmen verengt ist, wie z. B. die Endmontage des Volkswagenwerks in Wolfsburg, wo fordistische Fertigungsstrukturen tatsächlich weitgehend der Vergangenheit angehören. Wenn man aber den Fokus auf die zahlreichen kleineren Zulieferer sowie überhaupt zahllose Unternehmen der verarbeitenden Industrie richtet, verändert sich die Perspektive. Hier sind oft genug noch ausgesprochen primitive fordistische und tayloristische Produktionsregime gang und gäbe – und werden dies wohl auch auf absehbare Zeit bleiben.

die Klage einer Betriebsrätin der Zahnradfabrik am Bodensee. Gleichzeitig würden »derzeit in vielen Werken« zahlreiche »Bänder [still]stehen oder kurzgearbeitet«. Abwechslungsreiche Arbeitsgänge habe die Betriebsleitung systematisch reduziert. »Alles, was nicht allzu eng zur Fließbandmontage gehört, soll gestrichen werden [...], die Vormontagen, die Nacharbeit, die Qualitätssicherung«, resümierte der Betriebsratsvorsitzende von Daimler-Benz. Dieser Trend ist keineswegs kriseninduziert, die Krise wirkt hier allerdings als Verstärker. Bereits seit Mitte der 1990er-Jahre gebe

»es im Stillen eine Rückkehr zu stark arbeitsteiliger und standardisierter Fertigung. Toyota ist das Vorbild, asiatische Disziplin. [...] Noch wählen bei Daimler die in Gruppenarbeit beschäftigten Montagekräfte ihre Teamsprecher: »Im Toyota-System müssen die weg, da gilt die Autonomie der Arbeiter als Übel.«<sup>78</sup>

Es gehören keine großen prophetischen Fähigkeiten dazu, zu prognostizieren, dass nicht nur »Rationalisierung und Gewerkschaften«, sondern speziell auch Fordismus beziehungsweise Taylorismus für die Gewerkschaften ein Thema bleiben werden.

---

<sup>78</sup> Jonas Vierung, Taylors stille Rückkehr, in: Die Zeit v. 15.1.2009, S. 27. Vgl. außerdem bereits z. B. Roland Springer, Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg, Frankfurt a. M. 1999.