



[...]

Während sich eben die Fordschen Methoden schöpferisch ausleben in ganzen und gewaltigen Systemen von Betrieben, nimmt das Taylorsystem immer nur einen einzelnen, schon bestehenden, schon gestalteten Betrieb in Angriff, um ihn vornehmlich in einer ganz bestimmten, einseitigen Richtung zu verbessern, nämlich durch berufstechnische Veredelung des Arbeitsvollzuges, also der ausführenden Arbeit im Betriebe. Der Grundgedanke des Systems ist ja an richtiger Handlangerei als Objekt herangereift: Verladen von Eisenklötzen, Erze schaufeln. Die Geschichte vom wackeren Erzeschaufler, Schmidt geheißten, wandert heute noch propagandistisch für das Taylorsystem durch die Welt. Der Angriffspunkt der Technischen Vernunft liegt für Taylor bei der Führung des Betriebes. Das bleibt an sich immer eine wichtige Sache. Ein Betrieb mag so oder so gestaltet, und kraft dessen nun auf mehr oder minder Ertriebswucht angelegt sein, dann kommt es erst noch darauf an, was Leitung und Belegschaft aus ihm zu machen wissen; oder genauer, was die engere Verwaltung und der Arbeitsvollzug, wenn sie gleich den Pranken einer Zange zupacken, aus dem Betrieb herausholen. Das hängt offenbar an der Leistungswucht des menschlichen Handelns, wie es in vielerlei Art und Form in die Wirkungsfolge des Betriebes eingegliedert ist. Taylor nun sucht gleich das Letzte herauszuholen, er trachtet nach dem Höchstleistungsbetrieb, für den die Beteiligten gleich ihr Bestes geben sollen. Höchstleistung ist ein Ziel, dem man auf sehr verschiedenen Wegen zustreben kann. Davon das Taylorsystem nur einer! Das Streben überhaupt nach Höchstleistung im Betriebe, als Ideengang sehr bedeutsam, habe ich „Taylorismus“ genannt. Dieses Streben hat zwar längst vor Taylor die Seele jedes tüchtigen Betriebsleiters erfüllt. Taylor jedoch wirkte wie niemand vor ihm eindrucksvoll dafür; vor allem hat er der Kritik am Betriebe das Auge geschärft, Selbstbesinnung der Leitung gepredigt. In solchem Geiste hat er selber als Ingenieur die Technologie der Metallbearbeitung auf eine hohe Stufe gehoben. Die Pflege einer „Arbeitswissenschaft“ konnte er freilich nur fordern; sie zu fördern obliegt jenen Zweigen der wissenschaftlichen Forschung, die sich in dieser Disziplin angewandter Erkenntnis überschneiden.

[...]

Höchstleistung ersteigt in den Betrieben der Ford Motor Co. den Gipfel. Weniger den rechnerischen Erfolg meine ich, der sich in der Leistungswucht des einzelnen Arbeiters bemißt; der mag bei der Taylorei immer noch größer sein. Aber der ganz andere Weg hier fruchtet dem Gesamterfolg unendlich mehr. Hier teilt sich dem ganzen Betrieb jene „individuelle Höchstspannung“ mit, von der Graf Degenfeld-Schonburg in einem lehrreichen Buche spricht; sie teilt sich von der Spitze aus mit — und das ist hier Henry Ford. Münsterberg stellt bekanntlich den „Geist der Selbstbetätigung an der Peripherie“ als einen der bezeichnenden Züge des Amerikanismus hin; tatsächlich „amerikanisieren“ die Fordbetriebe selbst ihre zahlreichen Östlinge, oder sie stoßen sie ab — beides ganz im Gegensatz zur Taylorei. Aber noch viel ausgesprochener strahlt da von der Spitze aus, und in grellestem Gegensatz zu jenem „Geist der Organisation“ bei Taylor, ein lebendiger Geist der Persönlichkeit! Er durchweht den ganzen Riesenbetrieb und umspült noch den letzten Arbeiter.

Es gibt bei Ford zum Beispiel keine „Ressorts“, auch keine betitelten und festen „Posten“. Jemand braucht nur den Beweis zu liefern, daß er in irgendeiner Richtung, die der rastlosen Vervollkommnung des Ganzen frommt, erfolgreich zu wirken weiß, so schafft er sich damit selber seinen „Posten“, wird danach höher bezahlt. „Ressorts-Verantwortungen“ gibt es nicht; niemand aber, nicht dem letzten Handlanger, wird die rein menschliche Verantwortung dafür abgenommen, was er tut und nicht tut. Keinerlei Koordination der Drähte, nicht die Spur vom grauen Schrecken eines Arbeitsbüros; ein Anstellungsbüro dient als Standesamt der Betriebe, das ist alles. Bloß der obersten Leitung gesellt sich ein Stab, als operativer Generalstab für die ganz großen Fragen. Dort oben behauptet sich nur, wer nicht zum „Sachverständigen“ verknöchert; für Ford will dies sagen, wännen, daß man für alles schon die beste Lösung im Kopfe hätte. Ein sträflicherer Widerspruch zum Geist der Fordwerke wäre auch nicht denkbar. Nichts ist jetzt und nie wird jemals etwas reif und fertig sein für Henry Ford! Er ist „Dynamik“ in der Potenz. Wirklich so, als ob der „Aktivismus“, im engeren der „Meliorismus“ eines William James dieses amerikanischeste aller Industriegebilde geistig trüge.

[. . .]

Kein bloßer Abstand, ein tiefer und rein geistiger Gegensatz scheidet Ford von Taylor! Was Taylor durch sein ausgeklügeltes „management“ erreicht, das gelingt auch Ford, aber durch einen ganz anderen, hinreißenden Schwung seiner Betriebsführung. Rechnet man nach den vielen und interessanten Beispielen, die Ford aus der Tatsachenwelt seiner Betriebe herausgreift, dann scheint die Leistungswucht des Fordarbeiters kaum der des Taylorarbeiters nachzugeben. Nur besagt dies für Taylor den ganzen Erfolg, und wieviel beißt nicht seine Regie davon ab! Während es für Ford nur einen Teilerfolg bedeutet, wenn seine Arbeiter dem Betrieb nichts schuldig bleiben an ehrlicher Leistung; jenem Betrieb, der aber noch ganz unabhängig davon in so grandioser Weise durch ihn gestaltet wird! Ford spielt ja nicht einfach nur den Uhrmacher, der bloß den Gang des Betriebes „repassiert“, sondern den gewaltigen Schmied des Betriebes, der diesen in der Rotglut stürmischer Wandlungen zurechthämmert und streckt.

Ich glaube kaum, daß irgend jemand härter als ich die Versuchung zu bekämpfen hätte, gerade in diesem Zusammenhang den Spuren Henry Fords zu folgen, wie er dem Walten der Technischen Vernunft in ganz unvergleichlicher Weise die Bahn weist. Mit einem einzigen Beispiel bescheide ich mich, einzig aber auch in seiner Art. Übrigens beschert dieses Beispiel der recht zahlreichen Familie meiner „Grundsätze der Technischen Vernunft“ einen frischen Zuwachs: es fällt nämlich unter den Grundsatz der „einheitlichen Verkettung aller Prozesse durch wandernde Wege“ — ein hochbegabter Sprößling meines Prinzips des „richtig verketteten Vollzugs“!

Jedes Fordauto setzt sich aus über 5000 Teilen zusammen, alle „auswechselbar“, so daß jeder Teil in jedes Auto an seiner Stelle passen würde. Obwohl darunter natürlich viele gleiche enthalten sind, und trotzdem bei ihrer Verarbeitung zahllose Maschinen summarisch verfahren, vieles nämlich leisten und doch wenig Griffe als Bedienung, wenig an Arbeit erfordern, ergeben sich dennoch jene rund 8000 verschiedenen Verrichtungen.

Jedem Arbeiter obliegt nur eine, aber die gleiche Verrichtung auch oft mehreren und vielen Arbeitern, denn im ganzen sind ja nicht 8000, sondern 50 000 Arbeiter in ununterbrochener Tätigkeit, weit überwiegend an Maschinen. Ford berechnet, daß es 2 000 000 geschulter Arbeitskräfte bedürfte, Facharbeiter aller Art, wenn man den Ertrieb seiner Werke durch Werkzeugarbeit herstellen wollte; wobei er offenkundig wieder an eine glänzende Organisation und an höchsten Arbeitseifer denkt, so daß sich bei Produktion im Handwerkerstil diese Millionen noch vervielfachen müßten. Jedenfalls gilt es nicht eigentlich die Arbeiter, sondern die Maschinen richtig im Raume zu verteilen, deren Bedienung ihnen obliegt. Noch genauer gesagt, die verschiedenen Prozesse selber, gleichsam die Akte des Produktionsverlaufs, die sind richtig im Raume anzuordnen. Dafür gibt es nun einen Kanon: die ideelle Wirkungsfolge in der Produktion; und dieses Ideale, die Vorstellung eines einheitlich geschlossenen Produktionsverlaufs — denn tatsächlich vollziehen sich ja die Prozesse räumlich getrennt — dieses Ideale ergibt gleichzeitig das Ideal der Anordnung der Prozesse, also der Maschinen und Arbeiter. Ein so vielteilig Gebilde, wie das Auto, erstet eben nicht in einem Gänsemarsch der Prozesse, sondern ein verwickelter Zusammenmarsch vollzieht sich. Zuerst getrennt marschieren, das heißt, die Teile einzeln und von Station zu Station ihrer eigenen Vollendung zuführen; und dann mehrmals nacheinander vereint schlagen, das heißt „montieren“, indem etwa Kranz, Nabe und Speichen nun ein Rad zusammensetzen; ebenso muß dann auch das Chassis zusammengesetzt werden und der Motor, endlich das Auto als Ganzes. Auch diese Montagen muß man sich je als ein Nacheinander von Hantierungen denken, so daß auch hier ein Durchmarsch erfolgt; vom Grundteil, beispielsweise vom Radkranz, dem nun nacheinander die Speichen eingefügt und diese mit der Nabe nacheinander verbunden werden, bis zur Vollendung.

[. . .]

Quelle: Friedrich von Gottl-Ottlilienfeld, *Fordismus. Über Industrie und technische Vernunft*.
Jena: Verlag von Gustav Fischer, 1926, S. 6, 13, 16–18.