

Prof. Dr. Roland Springer

# **Rückkehr zum Taylorismus**

## **Risiko oder Chance für Unternehmen und Beschäftigte ?**

**Vortrag auf der Fachkonferenz der IG Metall Baden-Württemberg  
„Deutsche Automobilindustrie – mit Innovationen und Qualität in die Zukunft“  
am 10. Oktober 2002 in Leinfelden-Echterdingen**

Für Kritik und Verbesserungsvorschläge danke ich Michael Lacher

## Vorbemerkung

In der deutschen Automobilindustrie hat seit einigen Jahren eine Diskussion um die sogenannte Re-Taylorisierung der Betriebs- und Arbeitsorganisation eingesetzt. Sie wird nicht nur von Gewerkschaftern und Betriebsräten sowie von Wissenschaftlern, sondern auch im Management geführt. Insbesondere in der Wissenschaft, aber auch bei Gewerkschaftern und Betriebsräten herrscht in diesem Zusammenhang die Vorstellung vor, die Unternehmen hätten, nachdem sie Mitte der achtziger Jahre eine Abkehr vom Taylorismus nicht nur proklamierten, sondern auch praktizierten, unter dem Einfluß der Globalisierung und einer verstärkten Shareholder Value – Orientierung in arbeitspolitischer Hinsicht wieder den Rückwärtsgang eingelegt. Einem arbeitspolitischen Vorwärts in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren sei mittlerweile ein arbeitspolitischer Rückschritt gefolgt, den Gewerkschafter und Betriebsräte nicht mittragen könnten.

Dieser Sicht der Dinge liegen einige arbeitspolitische und arbeitswissenschaftliche Prämissen und Denkmodelle zugrunde, die in Deutschland eine lange Tradition haben und nicht nur mein eigenes, sondern auch das Denken wie auch Handeln insbesondere von Gewerkschaftern und Betriebsräten nachhaltig prägten. In unserer schnellebigen, auf permanenten Wandel angelegten Zeit müssen sich jedoch nicht nur Automobilunternehmen Gedanken machen, ob sie mit ihren gewohnten Denk- und Handlungsweisen noch auf der Höhe der Zeit sind; auch gesellschaftliche Institutionen sehen sich genötigt, eingeschliffene – und nicht selten liebgewordene – Denk- und Handlungsmuster zu überprüfen, um die eigene konzeptionelle wie auch praktische Innovationsfähigkeit zu verbessern. Das gilt gleichermaßen für Gewerkschaften wie auch für die Wissenschaft.

Offene oder auch heimliche Regeln der Political Correctness sind hierfür meist außerordentlich hinderlich. Sie fördern zwar Zusammenhalt und manchmal auch Konsens, unterdrücken aber zugleich das kritisch-innovative Denken und Handeln. Das wirkt sich immer dann besonders nachteilig aus, wenn sich wirtschaftliche und soziale Umbrüche vollziehen, die dem Kapitalismus mehr zu eigen sind als jedem anderen bislang bekannten Gesellschaftssystem. Der berühmte Ökonom Joseph A. Schumpeter hat hierfür vor mehr als einem halben Jahrhundert den Begriff ‚Schöpferische Zerstörung‘ geprägt. Damit ist nichts anderes gemeint als das, was Karl Marx als den Prozeß der permanenten Weiterentwicklung der Produktivkräfte durch die beständige Umwälzung der Produktionsverhältnisse beschrieben hat.

Nicht nur in der deutschen Automobilindustrie erleben wir seit Ende der achtziger Jahre eine erneute Umwälzung dieser Art. Sie kann nur begriffen und bewältigt werden, wenn wir sie nicht mehr mit der Brille der sechziger und siebziger Jahre, sondern mit einer neuen Brille betrachten, die unsere teilweise verlorengegangene arbeitspolitische Sehschärfe wieder herstellt. Zu diesem Zwecke möchte ich Ihnen nun einige Thesen zu folgenden Fragen vorstellen:

- Was ist der Taylorismus und inwiefern können wir heute von einer Rückkehr zu ihm sprechen?
- Was bedeutet diese Rückkehr für die Unternehmen?
- Was bedeutet sie für die Beschäftigten?
- Und was heißt all dies insbesondere für Betriebsräte?

## **1. These**

Der Taylorismus war zu Beginn des vorigen Jahrhunderts nicht nur der Versuch, durch Arbeitsteilung und zeitwirtschaftliche Optimierung von Arbeitsabläufen die Produktivität zu steigern, sondern zielte auch darauf ab, die Betriebsführung zu verwissenschaftlichen und auf diese Weise arbeitspolitisch zu befrieden. Wissenschaftlich fundierte Prinzipien und Methoden dienten dazu, allgemein akzeptierte Standards zu etablieren, welche die Arbeitsprozesse transparent und regulierbar machten. Der Taylorismus ist insofern der wohl wirksamste und bedeutungsvollste Schritt zu einer arbeitspolitischen Regulierung der Arbeitswelt des zwanzigsten Jahrhunderts gewesen. Er hat in Deutschland seinen Niederschlag nicht nur in einer allgemein akzeptierten Methodenlehre, sondern auch in Betriebsvereinbarungen und Tarifverträgen gefunden. Nutznießer dieser Entwicklung waren nicht nur die Unternehmen, sondern vor allem auch die Betriebsräte. Ihr Bedeutungs- und Machtzuwachs seit dem zweiten Weltkrieg wäre ohne die auf dem Taylorismus basierende Regulierung der Arbeit nicht zustande gekommen.

## **2. These**

Die Krise des Taylorismus der späten achtziger und frühen neunziger Jahre ist entgegen landläufiger Meinung keineswegs allein dem Umstand geschuldet gewesen, dass z.B. moderne Automationstechnologien oder eine steigende Produktvielfalt zu den Prinzipien der Arbeitsteilung querstanden. Mindestens ebenso ausschlaggebend, wenn nicht wichtiger war der Sachverhalt, dass er in- und außerhalb der Unternehmen zu einer Regulierungsdichte und –starrheit

geführt hat, die maßgeblich mit dafür verantwortlich war, dass die Entwicklung der Produktivkräfte sich nur noch ziemlich schleppend vollzog. Dies war wiederum vor allem dem Umstand geschuldet, dass die Methoden der wissenschaftlichen Betriebsführung selbst zunehmend erstarrten und den organisatorischen Innovationsprozeß in den Unternehmen lähmten. Ende der achtziger Jahre reagierten die Unternehmen angesichts des von der MIT-Studie ausgelösten Produktivitäts- und Qualitätsschocks gezwungenermaßen mit einer Deregulierung der arbeitspolitischen Beziehungen, welche die gesellschaftlichen Institutionen des Taylorismus in Deutschland – REFA und die universitären Arbeitswissenschaften – in eine tiefe Krise stürzte. Die nicht zuletzt von den Arbeitswissenschaften ausgerufenen und für gut befundene Krise des Taylorismus wurde zu einer Krise der Wissenschaftlichen Betriebsführung selbst. Sie findet mittlerweile ihren Niederschlag nicht nur in einem Bedeutungsverlust von REFA, in rückläufigen Forschungsmitteln und Lehrstühlen, sondern auch in mehr oder weniger hilflosen Versuchen, der eigenen Krise irgendwie wieder Herr zu werden.

### **3. These**

Insbesondere bei den großen Automobilherstellern ist Mitte der neunziger Jahre erkannt worden, dass sich Unternehmen nicht mit einem Management by Frank Sinatra führen lassen, wo jeder sagen kann: I did it my way. Diese im Kern liberale Laissez-faire-Philosophie lag nicht nur in den frühen neunziger Jahren forcierten führungsorganisatorischen Dezentralisierung, sondern auch dem arbeitsorganisatorischen Konzept der teilautonomen Gruppenarbeit zugrunde. Jedem einzelnen – egal ob Werkleiter, Produktionsleiter, Meister oder Arbeiter - sollte es letztlich überlassen bleiben, nach welchen Methoden er arbeitet, sofern er die gesetzten oder auch vereinbarten Ziele erreichte. Dies führte nicht nur in den Arbeitsgruppen, sondern vor allem auch im Management schon nach kurzer Zeit zu einem heillosen Durcheinander. Ab Mitte der neunziger Jahre begegneten vor allem einige Produktionsvorstände dem zunehmenden Chaos in ihren Unternehmen mit der Entwicklung und Umsetzung Ganzheitlicher Produktionssysteme.

### **4. These**

Ganzheitliche Produktionssysteme sind nicht nur verbindliche und methodisch standardisierte Betriebsanleitungen zum Autobauen, sie sind auch ein Schritt zu einer Re-Regulierung und damit auch Re-Taylorisierung von Arbeit. Dem

Einzelnen bleibt es nicht überlassen, wie er arbeitet; vielmehr muß er sich methodischen Standards unterwerfen, die nach betrieblicher oder auch gruppeninterner Regelung als – wie man heute sagt - Best Practice gelten. Selbst wenn in aller Regel mehrere Wege nach Rom führen, gehen die Befürworter und Treiber Ganzheitlicher Produktionssysteme heute nicht mehr davon aus, dass alle Wege nach Rom gleich lang und gleich beschwerlich sind. Sie sind vielmehr der Auffassung, dass es schlechtere und bessere, vielleicht sogar beste Wege gibt. Diese gilt es dann zu standardisieren, um ihre Vorteile nicht nur einzelnen, sondern allen zugute kommen zu lassen. Die Einschränkung individueller Handlungsspielräume dient insofern dem Allgemeinwohl. Dem grassierenden Individualismus und Egoismus wird auf diese Weise ebenso Einhalt geboten wie dem zunehmenden Flexibilitätsstress, dem nicht nur Arbeiter, sondern auch Manager unterliegen.

## **5. These**

Ganzheitliche Produktionssysteme bringen zwar wieder mehr Ordnung ins betriebliche Organisations- und Rationalisierungschaos; sie bergen zugleich aber auch das Risiko einer neuerlichen Erstarrung der Produktions- und Arbeitsabläufe und damit einhergehenden Inflexibilität in sich. Dem kann nur dadurch wirksam begegnet werden, dass die Standards selbst möglichst flexibel gestaltet werden. Flexible Standards scheinen auf den ersten Blick zwar ein Widerspruch in sich selbst zu sein. Bei genauerer Betrachtung ist jedoch zu erkennen, dass z.B. die Software von Computern schon längst genau nach dem Prinzip flexibler Standardisierung ständig weiterentwickelt wird. Die den Programmen zugrunde liegenden Algorithmen bilden die Grundlage für die Standards und Routinen, ohne die kein Computer funktionsfähig wäre. Um sein Funktionsspektrum ständig zu erweitern und zu verbessern, werden die gerade etablierten Standards und Routinen sogleich wieder in Frage gestellt und überarbeitet. Ähnlich wird heute überall dort verfahren, wo es gelungen ist, trotz steigender Produkt- und Variantenvielfalt die Vorteile der Standardisierung von Produktions- und Arbeitsabläufen wirksam zu nutzen.

## **6. These**

Standardisierung wird von vielen Gewerkschaftern und Betriebsräten als Tod jeglicher Kreativität und Quelle der Entfremdung gesehen. Sie folgen damit einer Sichtweise, die nach wie vor insbesondere von den Arbeits- und Organisationswissenschaften verbreitet wird. Sie gründet in deren

althergebrachten, mittlerweile aber überholten Kritik und Abwehr starrer Standardisierung. Diese lag der traditionellen Massenproduktion zugrunde, wo z.B. derselbe Käfer in millionenfacher Ausfertigung hergestellt wurde. War die Monotonie und damit verbundene Entfremdung der Arbeit zu dieser Zeit eines der arbeitspolitischen Hauptprobleme, haben wir es heute zunehmend mit dem Problem zu tun, dass die Produkte und Abläufe so komplex geworden sind, dass der einzelne Mühe hat, sie noch zu bewältigen. Nicht die Monotonie, sondern die Flexibilität der Arbeit ist heute zu einem der arbeitspolitische Kernprobleme geworden.

## **7. These**

Selbst kleinste Arbeitsumfänge können heute an einen Arbeiter Anforderungen stellen, für die er früher sehr große Arbeitsumfänge abarbeiten mußte. Ohne Standards ist die heutige Produktkomplexität für den einzelnen nicht mehr zu bewältigen. Die Unternehmen und ihre Manager sind insofern geradezu in der Pflicht, ihre Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Standards und Routinen zu entwickeln, die es ihnen ermöglichen, in ihrer Arbeit jenes Maß an Ruhe zu finden, die ihnen Kreativität, vor allem aber auch Souveränität überhaupt erst ermöglicht. Je komplexer und kreativer die Arbeit, desto weniger kann – entgegen landläufiger Meinung – auf Standards und Routinen verzichtet werden. Charly Chaplin hätte die repetitive Teilarbeit am Fließband nicht so kreativ und einprägsam persiflieren können, hätte er als Schauspieler nicht ständig die dafür notwendige Motorik, Gestik und Mimik geübt, standardisiert und routinisiert. Die Entfaltung kreativer Potenziale basiert, wie nicht nur dieses Beispiel zeigt, nicht zuletzt auf der Standardisierung und Routinisierung von Abläufen.

## **8. These**

Die Standardisierung von Arbeitsabläufen ist ohne die aktive Mitwirkung der Arbeiter nicht möglich. Nur sie sind in der Lage, die besten Wege zu finden und zu beschreiben, mit denen es möglich ist, erstklassige Qualität bei höchster Produktivität zu erzielen. Dabei müssen sie von methodisch geschulten Spezialisten unterstützt werden. Damit verbunden ist eine Integration von einfachen planerischen Aufgaben, die bislang allein den zeitwirtschaftlichen Spezialisten auf Management- und Betriebsratsseite vorbehalten waren. Diese Arbeitsanreicherung kompensiert die Monotonie, die mit jeder Standardisierung von Arbeit einhergeht. Sie setzt eine entsprechende Neuverteilung planerischer Aufgaben und eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter und Spezialisten voraus. Die rigide Trennung zwischen planenden und ausführenden Tätigkeiten wird damit zurückgenommen. Der amerikanische

Arbeitswissenschaftler Paul Adler spricht daher von einem ‚demokratischen Taylorismus‘, der auf Standards und Routinen nicht verzichtet, diese aber unter Mitwirkung der Arbeiter entwickelt und laufend verbessert. Treffender ist meiner Meinung nach der Begriff ‚partizipativer Taylorismus‘, da es bei der Mitwirkung der Arbeiter an der Entwicklung und Optimierung von Standards nicht um demokratische Abstimmungs- oder gar Wahlprozesse, sondern um die Aktivierung eines spezifischen Fachwissens bei der Vereinbarung von Standards geht. Der ‚partizipative Taylorismus‘ hat den traditionellen Taylorismus mit seiner einseitigen Spezialisierung und Monopolisierung des Standardisierungs- und Optimierungswissens schon an vielen Stellen abgelöst.

## **9. These**

Der Kampf gegen den traditionellen Taylorismus ist trotzdem nach wie vor ein Kernbestandteil gewerkschaftlicher und damit auch betriebsrätlicher Arbeitspolitik. Diese basiert damit auf einer ideologischen Grundlage, die den heutigen Gegebenheiten immer weniger angemessen ist. Die gewerkschaftliche Arbeitspolitik steht damit in Gefahr, sich von den realen betrieblichen Entwicklungen zu entfernen, wo viele Betriebsräte schon längst genau jene organisatorischen Veränderungen aktiv mitgestalten, die in den einschlägigen gewerkschaftlichen Publikationsorganen als Rückfall in den Taylorismus gebrandmarkt werden. Was sie selbst in ihrer alltäglichen Praxis als gestalterischen Fortschritt erleben, dürften sie gemäß der antitayloristischen Doktrin vielfach gar nicht machen. Betriebsräte sind in ihrer Mehrheit jedoch - wie Manager - ausgemachte Pragmatiker, die sich, wenn es ernst wird, nicht um ideologische Ladenaufhänger kümmern, sondern versuchen, das zu tun, was sie, die Beschäftigten und ihre Unternehmen voranbringt.

## **10. These**

Betriebsräte erfüllen auf diese Weise eine wichtige arbeitspolitische Innovationsfunktion, die insgesamt noch zu wenig zum Ausdruck kommt. Sie gehören gerade in den großen Automobilunternehmen inzwischen zu den Treibern Ganzheitlicher Produktionssysteme, die von nicht wenigen Gewerkschaftern und gewerkschaftsnahen Wissenschaftlern mit dem Vorwurf einer Rückkehr zum Taylorismus abgelehnt werden. Gerade viele Betriebsräte haben jedoch erkannt, dass mit der Krise des Taylorismus weit mehr auf dem Spiel steht als die Frage, in welchen Taktzeiten Montagearbeiter Autos zusammenbauen und wie sich dadurch möglicherweise ihre Einkommen

verändern. Tatsächlich geht es nämlich um die Frage, nach welchen Prinzipien und Methoden heute gearbeitet werden muß, um den Automobilstandort Deutschland mit seinen Arbeitsplätzen zu sichern. Darüber hinaus steht in Frage, ob die Schaffung und vor allem Umsetzung der dafür geeigneten Prinzipien und Methoden eher dem Zufall überlassen bleibt, oder selbst systematisch vorangetrieben wird. Nicht nur die Produktions- und Arbeitsprozesse stehen unter einem erheblichen methodischen Effektivitäts- und Effizienzdruck, sondern vor allem auch die Prozesse der Erzeugung und Umsetzung produktions- und arbeitsorganisatorischen Innovations- und Gestaltungswissens. Sie dauern meist viel zu lange und führen nur selten zu den gewünschten Ergebnissen.

## **11. These**

An die Stelle des Kampfes um Arbeitsbedingungen ist insbesondere in der Automobilindustrie schon längst ein Kampf um Arbeitsplätze getreten. Er verlangt von jedem Betriebsrat mehr, als nur ein Garant von Verteilungsgerechtigkeit und Schutzpolizist für Arbeitsbedingungen zu sein. Diese als Rückkehr zum Taylorismus kritisierte Entwicklung hat aus zahlreichen Betriebsräten Co-Manager gemacht, deren faktischer gestalterischer Einfluß auf die Produktions- und Arbeitsorganisation an vielen Stellen weit über das hinausgeht, was die Mitbestimmung eigentlich vorsieht. In keinem Automobilunternehmen ist bislang ein Ganzheitliches Produktionssystem zum Laufen gebracht worden, ohne dass innovationsorientierte, avantgardistische Betriebsratsmitglieder mit dafür gesorgt haben, dass Team- oder Gruppenarbeit, KVP, Just in Time, TQM und TPM nicht nur verkündet, sondern praktiziert worden sind. Meist mußten sie sich dabei mehr oder weniger stillschweigend mit jenen Kräften im Management verbünden, die wie sie statt auf Tradition auf Innovation setzen und sich damit in ihrem eigenen Lager Gegner schaffen.

## **12. These**

Die faktischen Fronten in den Unternehmen verlaufen daher bei der Umsetzung Ganzheitlicher Produktionssysteme keineswegs mehr nach dem Schema hier Management, dort Betriebsrat. Die arbeitspolitischen Frontverläufe sind vielmehr unübersichtlicher und auch komplizierter geworden. Gängige und lange Zeit Orientierung gebende Lagertheorien helfen nicht mehr wirklich weiter, wenn in der betrieblichen Wirklichkeit innovationsorientierte Betriebsratsmitglieder in gleichermaßen orientierten Managern weit bessere

Kooperationspartner finden als in ihren eigenen Gremien. Ähnlich geht es veränderungswilligen Managern, die sich nicht selten der Unterstützung ihrer Betriebsräte bedienen, um die Gegner unter ihren eigenen Kollegen auzumanövrieren. Derlei Frontverschiebungen erzeugen unter anderem das Bedürfnis, das alte Lagerdenken wieder zu stärken, und dem einzelnen gewissermaßen wieder mehr Heimatgefühl zu vermitteln. Die Kritik an der Re-Taylorisierung der Arbeit kann insofern auch als ein Versuch verstanden werden, dort wieder vermeintlich klare arbeitspolitische Fronten zu schaffen, wo diese sich in den letzten Jahren zunehmend verwischt haben. Gegen klare Fronten ist grundsätzlich nichts einzuwenden; im Gegenteil. Wenig hilfreich ist es allerdings, wenn man mit ihrer Hilfe Schlachten von gestern zu führen versucht, um die es in Wirklichkeit gar nicht geht.

### **13. These**

Betriebliches Co-Management verändert das Berufsbild von Betriebsräten erheblich. Neben die Felder klassischer Interessenvertretung tritt die Mitwirkung am Prozess schöpferischer Zerstörung. Konkret bedeutet dies, dass Betriebsräte heute an der Entwicklung wie auch Umsetzung innovativer Produktions- und Arbeitssysteme mitarbeiten und dabei keineswegs nur mit dafür Sorge tragen, dass bei der Umgestaltung der Arbeit die Interessen der Beschäftigten hinreichend Berücksichtigung finden. Sie übernehmen auch Mitverantwortung für die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitsplätze und werden dadurch gleichsam zu Mit-Unternehmern. Damit vollziehen sie faktisch diejenige Rolle, die ihnen das Betriebsverfassungsgesetz mit dem Paragraphen 2 schon immer zugeschrieben hat. Die dort formulierte Verpflichtung des Betriebsrates, zum „Wohl der Arbeitnehmer und des Betriebes“ mit der Unternehmensleitung zusammenzuarbeiten, hat bislang ihren praktischen Niederschlag vor allem darin gefunden, dass Betriebsräte im höchsten unternehmerischen Kontrollorgan, dem Aufsichtsrat, vertreten sind und dort unternehmerische Mitverantwortung tragen. Inzwischen sind Automobilbetriebsräte jedoch auch in betrieblichen Steuerkreisen und Projektgruppen vertreten, die sich mit der Konzipierung und Umsetzung innovativer Produktions- und Arbeitssysteme befassen. Hier können sie auf Dauer nur bestehen, wenn sie sich mit Themen und Fragen befassen, die über die Einkommens- und Arbeitssituation der Beschäftigten hinausgehen. Sie müssen daher in allen Feldern der Entwicklung und Umsetzung organisatorischer Innovationen in ähnlicher Weise qualifiziert sein wie ihre Kooperationspartner im Management.

## 14. These und Fazit

Die unter dem Titel ‚Rückkehr zum Taylorismus‘ diskutierten Entwicklungen der letzten Jahre sind nur bei oberflächlicher Betrachtung ein arbeitspolitischer Rückschritt. Tatsächlich handelt es sich um eine Fortentwicklung der Arbeitspolitik hin zu einer neuen Stufe der Regulierung von Arbeit. Sie unterscheidet sich von früheren Stufen durch eine weit größere Flexibilität, ohne dass dadurch einem chaotischen Laissez-faire Tür und Tor geöffnet werden. Davon profitieren, trotz aller Risiken, Unternehmen wie Beschäftigte. Die Tarifpartner tun sich mit der Ausgestaltung dieser neuen Stufe der Regulierung von Arbeit auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene teilweise noch recht schwer. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die pauschale Ablehnung, um nicht zu sagen, Verteufelung des Taylorismus, der den Weg zu einer zukunftsorientierten Arbeitspolitik eher verbaut als öffnet.