

Nur wer dauernd nach Höchstleistungen strebt,  
kann sich in der Welt durchsetzen. *Adolf Hitler*



Wandspruch in der Autowerkstatt

## WELCHER FORDISMUS EIGENTLICH ?

Eine einleitende Warnung vor dem leichtfertigen Gebrauch des Begriffs

### HENRY FORDS WERK UND LEHRE

Als Henry Ford 1913 in seinem Automobilwerk das Fließband einführte, erregte dies allgemeine Aufmerksamkeit. Das Fließband war indes nur Teil eines neuen Strukturprinzips großindustrieller Unternehmensführung im Sektor der Verbrauchsgüter-Produktion. Fords Glaubenssatz von 1928 umriß das neue Prinzip: "Stellt eine Ware so gut und so billig her, wie es möglich ist, und zahlt so hohe Löhne, daß der Arbeiter das, was er erzeugt, auch selbst zu kaufen vermag; schaltet jede Verschwendung aus und spart vor allem das kostbarste Gut, die Zeit; laßt alle Arbeiten, die eine Maschine verrichten kann, von Maschinen verrichten, da Menschenkraft zu wertvoll ist; erschließt immer neue Kraftquellen - und ihr müßt prosperieren" (Ford, 1928: 2). Der letzte Satz bezog sich vor allem auf die neue ford'sche Arbeitsorganisation, die mit Fließband und tiefgestaffelter Arbeitsteilung die Möglichkeit bot zu doppelter Kostensenkung bei der Produktion von Massenkonsumgütern, indem teure Facharbeiter durch Maschinen und zugleich durch billige, ungelernete Arbeitskräfte weitgehend ersetzt wurden.

Das noch heute geläufige ford'sche Prinzip schien in einer Zeit der Lohndrückerei und des Automobils als Luxusartikel revolutionierend; insbesondere da Ford über das "Scientific Management" Fred W. Taylors von 1911 hinausging, das sich weitgehend auf die Rationalisierung der Produktion beschränkt hatte. Ford dagegen bezog auch die Warenverteilung (Distribution) in die Rationalisierung mit ein. Indem er die "Hochlohn-Politik" im Werk mit der "Niedrigpreis-Politik" für den Vertrieb seines Kleinwagens, des "T-Modells", verband, erschloß er sich den noch unangezapften riesigen Markt der Arbeiter, Farmer und Handelsvertreter: "Jedem Erwerbstätigen ein Auto, bis hin zum letzten Negerweib in Texas" (zit. nach Hirsch, 1926: 105). Das Produkt "T-Modell" war als ein "Volkswagen" (Ford, 1928: 101) auf durchschnittlich einfache Bedürfnisse hin abgestimmt und genormt. Es wurde über Jahre hinweg ohne nennenswerte Differenzierung und allein in der Farbe Schwarz angeboten. Mit seinem neuartigen Konzept des "service" - der Reklame, Reparatur, Finanzierung und Freundlichkeit umfassenden "Dienstleistung" - wollte Ford den Ruch der Gewinnmacherei tilgen. So lautete sein 3. Gebot: "Du sollst die Dienstleistung über den Gewinn stellen" (Ford, 1923: 156). Mit Dienstleistung aber konnte das Produkt am Markt sorgfältig betreut, die Stimmung der Kundschaft ausgeforscht und die Kunden zum Konsum aufgerufen werden. "Das Wort 'Sparsamkeit' ist Ausdruck der Furcht. Verbrauch ist positiv, aktiv, lebensspendend. Verbrauch erhöht die Summe alles Guten" (ebd.: 123).

Die Grenzen des "Scientific Management" überschritt Ford aber auch gegenüber seinen Arbeitern mit einem paternalistischen System "sozialer Rationalisierung" (Frese, 1991: 12), das jenes von Alfred Krupp weit in den Schatten treten ließ. Im Werk stellte er ihnen ein ausgedehntes System der Fürsorge, wie Unfallverhütung, Krankenversorgung, Werkschulen und Kino zur Verfügung. Darüber hinaus gewährte er Arbeitererleichterungen, wie den "sauberen Arbeitsplatz" und eben auch das "Fließband" samt "8-Stunden-Tag" in der "40-Stunden-Woche". Die Gestaltung ihres erweiterten Feierabends und Wochenendes außerhalb des Werkes schrieb er ihnen allerdings nach seinen eigenen puritanischen Grundsätzen vor: Kein Alkohol, viel Gartenarbeit, die heilige Kleinfamilie und die Familienausfahrt ins "weekend" im T-Modell. Zu dessen Erwerb und zur Familiengründung stellte Ford gerne Kredite zur Verfügung und hielt ein ausgeklügeltes Rentensystem vor. Die Arbeiter wurden mit einem Bonus nach dem "Gewinnbeteiligungsplan" (Honermeier, 1925: 108ff) an der Hälfte des Jahresgewinnes beteiligt. Fords Fazit: "Je mehr Geld ich für meine Männer aufwende, desto größeren Eifer werden sie für meine Interessen haben und desto mehr Geld werden sie für sich und für mich machen" (zit. nach Honermeier, 1925: 102). Daß die Arbeiter sich auch wirklich tagein, tagaus nur für Fords Interessen einsetzten, darüber wachte das sogenannte "Educational Department", die "Erziehungsabteilung".

Produkt und Produzenten, Arbeit und Feierabend, Werk und Zuhause verband Ford durch allumfassende Leistungsanreize und harte Disziplinierung zu einer weniger auf "inneren Frieden" als vielmehr auf ununterbrochene Leistungssteigerung<sup>1</sup> ausgerichteten raum-zeitlichen Einheit. In ihr sah Ford alle Beteiligten, "fleißige Arbeiter und fleißige Arbeitgeber", zu einer neuen friedlichen "Sozialpartnerschaft" (sinngem. Ford, 1923: 76, 145) vereint, welche allen gemeinsam Wohlstand bringe - und die verhassten Gewerkschaften überflüssig mache. Die raumzeitliche Einheit der Leistungssteigerung hielt Ford durch minutiöse Planung und zentralisierte Führung zusammen. Für ihn selbst galt der "industrielle Leitgedanke: Produzieren und wieder produzieren ... Die Produktion auf eine Basis stellen, die ein ungehemmtes Wachstum und den Bau immer zahlreicherer Werkstätten, die Hervorbringung immer zahlreicherer nützlicher Dinge ermöglicht" (ebd.: 92).

Als "Propagandagenie" (Honermeier, 1925: 133) und Großmeister der Selbstdarstellung verstand "Henry Ford - der Autokönig" (Lochner, 1923: 7) in seinem Buch "My life and work"<sup>2</sup> den "Kleinwagen" in Arbeiterhand als Symbol solchen Wohlstandes hochzustilisieren und sich selbst als Wohltäter der Menschheit herauszustellen, der die scheinbar unaufhaltsam sich nach oben drehende Wohlstandsspirale aus "Produktvereinheitlichung-Massenproduktion-Produktivitätssteigerung-Stückkostensenkung-Produktpreissenkung-Lohnsteigerung-Kaufkraftsteigerung-Freizeitsteigerung-Nachfragesteigerung-Massenproduktionserweiterung" in Gang gesetzt habe.

#### VON FORD ZUM "FORDISMUS":

Henry Fords Lehre wurde in Amerika und Frankreich zum "Fordismus" erhoben: "Mr. Ford is not a human creature. He is a principle, or better, a relentless process" (Josephson, 1923: 142).<sup>3</sup> Als Fords "Mein Leben und Werk" 1923 in Deutschland erschien, wurde es in der von Verarmung und Inflation gezeichneten Nachkriegszeit vielen zu einer Heilslehre, zu einem Wegweiser in ganz verschiedene, auf alle Fälle aber glänzende industrielle Zukünfte:

"Fordismus" wurde für manche zum Modell sozialistischer Arbeits- und Alltagsdisziplin, für andere zum Modell sozialpartnerschaftlicher Modernität und für wiederum andere zum Vorbild straffer autoritärer Führung zum künftigen Wohlstand. Alle Deuter fanden in Fords Buch ihre Nahrung, als zu erwarten war, daß "in diesen Tagen harten Ringens um Weltgeltung" (Theising, 1923: VII) Deutschland nur dann eine Chance zum Überleben habe, wenn es den anderen in Technik und Leistung überlegen und gleichzeitig im Inneren sozial befriedet sei. Es schien also die Zeit gekommen, die "neue Wirtschaft" ohne den unproduktiven Klassenkampf und statt seiner mit industrieller Höchstleistung auf den Grundlagen sozialer Befriedung und breiten Wohlstandes herbeizuführen (Rathenau, 1918). Gerade hier schien Ford einen gangbaren Weg betreten zu haben, und so wurde von rechts der Fordismus als "weißer Sozialismus" (von Gottl-Ottilienfeld, 1925) dem "roten Sozialismus" entgegengestellt. Von links schien die Frage diskutierbar "Ford oder Marx?" (Walcher, 1925), und mit Blick auf das "amerikanische Wirtschaftswunder" wurde von sozialdemokratischer Seite Ford als "willkommenster Verbündeter des Sozialismus" (zit. nach Walcher, 1925: 9) und der Fordismus als ein Schlüssel zur sozialen Frage gesehen: "Wir lösen die soziale Frage durch Wohlstand" (Hirsch, 1926: 68). Von gewerkschaftlicher Seite wurde nach einer Studienreise durch die USA und der Besichtigung der Fordwerke in Detroit Fords Weg ausdrücklich als nachahmenswert empfohlen: "Die Erschließung des eigenen Marktes durch planmäßige Aufzucht einer starken Kaufkraft bei den breiten Massen, das ist das Geheimnis der amerikanischen Wirtschaft. Hohe Löhne und niedrige Preise, großer Umsatz und kleiner Stücknutzen (= Gewinn): Aus dieser Praxis erwachsen die Wunder der Technik und der Arbeitsorganisation wie von selbst. Dieses amerikanische Beispiel ist für das Europa der Nachkriegszeit von entscheidender Bedeutung" (ADGB, 1926: 255).

Die breite Aufmerksamkeit, die sich seit 1923 auf Ford und den Fordismus richtete, hatte u.a. drei Ursachen: zum einen die Bewunderung des "amerikanischen Wirtschaftswunders", das viele Fachleute aus Politik, Industrie und Gewerkschaften zur Ortsbesichtigung nach den USA zog (Köttgen, 1925). Sie landeten allesamt bei den auf internationale Besuche eingestellten Fordwerken in Detroit. Auch deutsche Architekten und Städtebauer pilgerten zuhauf nach den USA, "erfüllt von dem Wunsch und der neugierigen Erwartung, einen Blick in die Zukunft zu tun" (Behrendt, 1927). Ein zweiter Grund war die amerikanische Wirtschaftsförderung, die nach der Inflation 1924 mit dem "Dawes-Plan" einsetzte und die Reintegration der deutschen Wirtschaft in das Weltwirtschaftssystem anstrebte. Die Vergabe der amerikanischen Industriekredite war an die Auflage der Rationalisierung gebunden.<sup>4</sup> Schließlich ist die bereits vor dem Ersten Weltkrieg angelaufene und durch die Kriegswirtschaft verstärkte Rationalisierungsdebatte anzuführen, die sich auf die "Massenproduktion" (Bücher, 1910) von Konsumgütern in der deutschen Industrie richtete. Teilweise stand diese Rationalisierung auf eigenen Füßen, teilweise wurde sie im "System Taylor als nationale Gefahr und nationale Hoffnung" (Franzius, 1915) gesehen. So waren u.a. auf Anregung des Reichswirtschaftsministeriums 1917 der "Normenausschuß der Deutschen Industrie" (DIN) und 1921 das "Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk" (RKW) gegründet worden. Der Fordismus mündete 1923 in diese Bemühungen um Rationalisierung, Normung und Typung von Massenprodukten ein und schien die eng auf die "Mechanisierung der Arbeitsvorgänge" ausgerichtete Sicht Taylors zu erweitern auf "eine Verbindung der privatwirtschaftlichen Momente mit denen der Gesamtwirtschaft" (Hinnenthal, 1927: 10).

Angesichts der Tatsache, daß die Rationalisierung der Produktion in Deutschland auf dem Weg einer "eigenen Tradition" (Radkau, 1989: 273) und anders als in anderen Industrieländern voranschritt<sup>5</sup>, ist es fraglich, ob der Fordismus tatsächlich einen Beitrag dazu geleistet hat oder ob er nur eine Zeitlang als werbewirksames Schlagwort für die Modernisierung oder als bestätigender Hinweis auf die USA für die Richtigkeit der eigenen Bemühungen herhalten mußte.<sup>6</sup> Über den Fordismus wegen seiner möglicherweise geringen Wirkung im Bereich der Produktionsrationalisierung hinwegzugehen, scheint indes nicht zulässig, denn er hinterließ markante Spuren im Denken und Handeln seiner linken, parteilosen und rechten Propagandisten. Insbesondere aber sorgte er im Sektor der Distribution und der "sozialen Rationalisierung" durch die von ihm vorgeschlagene Für- und Vorsorge für Aufregung und Konfrontation unter einem breiten Spektrum von Fachleuten. Der Fordismus ist insofern ein beachtenswerter Schlüsselbegriff zum Verständnis des Modernisierungsprozesses der Zeit zwischen den Weltkriegen.

#### MANCHERLEI FORDISMUS:

Das "Buch Ford", in sich widersprüchlich wie die Bibel, leistete den vielfältigsten Deutungen Vorschub und ließ die Meinungen über das Wesen des Fordismus schnell auseinandergehen: Während die einen meinten, der Fordismus lasse sich bestenfalls auf einzelne deutsche Industriewerke übertragen, meinten andere, mit ihm müsse das gesamte deutsche Industriesystem reformiert werden. Wieder andere hofften darauf, die kommende Industrie-Gesellschaft nach dem System des Fordismus ordnen zu können - wozu allerdings der Staat seine helfende Hand reichen müsse: sei es im Sinne planenden Staats-Sozialismus<sup>7</sup>, sei es im Sinne sozialdemokratischer "Wirtschafts-Demokratie" (Naphtali, 1928), sei es im Sinne eines national-sozialen Ständestaates.<sup>7</sup>

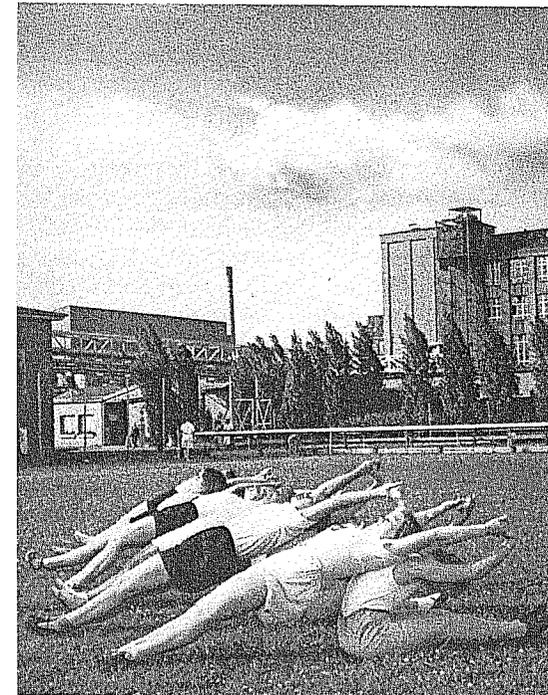
Als Folge der verschiedenartigen Ausdeutungen des "Buches Ford" gab es in Deutschland nicht den "Fordismus" schlechthin, sondern es gruppierten sich um einen begrifflichen Kern herum verschiedene politisch eingefärbte Formen von "Fordismus". Produktion, Distribution, Für- und Vorsorge zum Zweck der Leistungssteigerung, das waren die drei miteinander eng verbundenen Felder, zwischen denen sich das Schwergewicht der verschiedenen Formen von Fordismus jeweils verschob:

□ Während die Rationalisierung im Bereich der Produktion mit Maschinerisierung, Typung und Normung auf den Spuren Taylors weiter voranschritt, ist dabei, wie oben erwähnt, der Beitrag des Fordismus nicht leicht auszumachen. Die fordsche Arbeitsorganisation mit Fließband und tiefgestaffelter Arbeitsteilung wurde ab 1924 von deutschen Unternehmern recht gelassen aufgenommen, stieß dagegen bei den Gewerkschaften wegen des Effekts "barbarischer Arbeitsintensivierung", absehbarer Dequalifizierung der Facharbeiter und der Bedrohung der eigenen Facharbeiter-Basis auf Argwohn.<sup>8</sup>

□ Im Bereich der Distribution wurde im fordschen Konzept der "Dienstleistung" ein neuer wesentlicher Beitrag gesehen, der für Industrielle im Konsumsektor einen Schwerpunkt ihres Interesses am Fordismus bildete und auch bei der Sozialdemokratie auf Gegenliebe stieß: "Die Idee des 'service' ist der neue ethische Gehalt in der Arbeit Amerikas, ist die neue Arbeitsethik

des Landes und offenbar eine, welche die Produktivität außerordentlich steigert. Sie ist der Gemeinwirtschaftsgedanke der Vereinigten Staaten, ihr unbewußter Sozialismus" (Hirsch, 1926: 228f).

□ Der entscheidende Bereich der "sozialen Rationalisierung" war mit dem industriellen Paternalismus und der "Psychotechnik" zwar uraltes Terrain deutscher Unternehmenspolitik. Beim "Kampf um die Seele unseres Arbeiters" (Osthold, 1926) spielte aber die über den Betrieb weit hinausgehende Fordsche Konzeption betrieblicher Für- und Vorsorge sowohl für die Gewerkschaften als auch für viele Unternehmer eine entscheidende Rolle. An ihr richteten sich sozialpolitische Weichenstellungen aus.



Übungen der "Gefolgschaft" auf einem Betriebssportplatz

Für die Form des Fordismus war indes entscheidend, wer Träger dieser Für- und Vorsorge sein sollte und in wessen Interesse sie eingeführt würde: zur Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Arbeiter, oder aber zur Steigerung der Abhängigkeit der Arbeiter und zur Erpressung höherer Leistung. Bei unternehmerfreundlichen Deutungen - sie wären als "Unternehmer-Fordismus" zu bezeichnen - sollten die Unternehmer diese Für- und Vorsorge, wie Henry Ford, selbst tragen und gestalten. Die in "Arbeits-" oder "Werkgemeinschaften" organisierte Belegschaft aber sollte dieses Geschenk dankbar entgegennehmen: "In

unseren Arbeitern die Lust an der Arbeit zu wecken, um die dadurch bedingte höhere Arbeitsleistung zu erreichen" sei wichtiger als die "Veränderung der Arbeitszeit" (Goldschmidt, 1925: 44). Auch das industriennahe Deutsche Institut für Technische Arbeitsschulung (DINTA), das 1933 in die Deutsche Arbeitsfront (DAF) übergang, vertrat ab 1925 diese Linie auf breiter Front in der Industrie.<sup>9</sup> Bei gewerkschaftsfreundlichen Deutungen - sie wären als "Gewerkschafts-Fordismus" zu bezeichnen - sollten dagegen die Gewerkschaften im Sinne von "Sozialpartnerschaft" und von "Arbeitsdemokratie" über "Betriebsräte" nach amerikanischem Vorbild (Hirsch, 1926: 77f) an der Ausgestaltung der betrieblichen Für- und Vorsorge beteiligt sein. Für die Unternehmer stand dabei zu befürchten, daß die Gewerkschaften als Vertreter der Arbeiterschaft von außen in den Betrieb hineinregieren würden.<sup>10</sup> Schließlich gab es die Ausdeutung, daß der Staat die Für- und Vorsorgeleistungen einheitlich für die deutsche Industrie und unter Mitwirkung von Gewerkschaften und Unternehmern im Rahmen der "Wirtschaftsdemokratie" und der "Demokratisierung der Organe staatlicher Wirtschaftspolitik" (Naphtali, 1928: 15) übernehmen sollte. Eine Konzeption, die die damaligen Sozialstaatskonzepte konsequent erweiterte und zu einem als "fordistisch" zu bezeichnenden Sozialstaat hinführte.<sup>11</sup>

Hierfür gab es auf dem Gebiet des Wohnungsbaues das Beispiel ernsthafter Bemühungen zur Verkopplung von Produktion, Distribution und Fürsorge in den Händen von Staat und Gewerkschaften: Die Wohnung sollte als standardisiertes Massenbedarfs-Produkt wie das T-Modell produziert werden.<sup>12</sup> Die bisher handwerkliche Produktion sollte auf Industrialisierung und Rationalisierung umgestellt und dadurch "eine Senkung der Baukosten um 50 %" (Wagner, M., 1925: 370) herbeigeführt werden. Die Träger der Produktion sollten die Gewerkschaften sein. Der Staat sollte diese industrielle Wohnungsproduktion fördern. Die massenhaft erzeugten Wohnungen sollten von Staat und Gewerkschaften betriebsunabhängig an die Arbeiterschaft im Sinne staatlicher Fürsorge als "Ration Wohnung" (Gropius, 1926) nach Bedürfnis verteilt werden. Gleichzeitig sollte die "Ration Wohnung" durch wissenschaftlich abgesicherte Grundrißbildung und städtebauliche Planung so angelegt werden, daß sie die "Ration Freizeit" zur Reproduktion bestens ausnützte und auf das Verhalten der Arbeiter disziplinierend im Sinne der Leistungssteigerung Einfluß nahm.<sup>13</sup>

Ford hatte sich nicht nur durch sein Strukturprinzip großindustrieller Unternehmensführung in Deutschland hervorgetan, sondern 1920 auch durch sein Buch "Der internationale Jude - Ein Weltproblem" als militanter Antisemit. Es mag ein Licht in jene Zeit werfen, daß die Protagonisten des Fordismus von links oder der Mitte kaum je seinen Antisemitismus beanstandeten. Auf der rechten Seite hatte Ford damit allerdings die Bewunderung der Nationalsozialisten auf sich gezogen, die sein antisemitisches Hetzbuch 1920 mit einer ford'schen Dollarspende im Verlag des Altnazis Theodor Fritsch veröffentlichten.<sup>14</sup> So verwundert es nicht, daß sich in dem 1927 von Gottfried Feder überarbeiteten und kommentierten Parteiprogramm der NSDAP auch Anklänge an Ford finden: ausgewählte Aspekte, wie z.B. die Befürwortung der "Werkgemeinschaft" in Betrieb und Gesellschaft (§10), die "Preisherabsetzung der Erzeugnisse ... bei gleichbleibenden Löhnen" (§23), die "Beteiligung aller am Gewinn" (§23), insbesondere aber der "soziale Gedanke der Dienstleistung" (§11) und eine nur auf den "Bedarf" abgestimmte Warenproduktion (§8) (Feder, 1928). Im großen Sammelbecken der Hitler-Bewegung schien manchem Nationalsozialisten in seinem "antimammonistischen

Kampf gegen das Großleihkapital" ein "antisemitischer Kapitalismus" ford'scher Prägung eher annehmbar als ein "semitischer" oder gar die "staatszersetzende Lehre des Juden Karl Marx" (Feder, 1928: 38). Nachdem Ford 1930 sein Automobilwerk in Köln gegründet hatte, blieben er und der "Autonarr" Hitler in enger Berührung.<sup>15</sup> 1938 erhielt der "Führer" Ford zum 75-jährigen Geburtstag in Berlin aus den Händen des "Führes" Hitler den "Adlerschild-Orden, mit dem Henry Fords Verdienste um die Motorisierung und um die Schaffung eines neuen Sozial-Ethos gewürdigt werden sollten" (Rosellen, 1990: 140). Ford gewährte dafür beim Aufbau des Volkswagenwerkes Ferdinand Porsche Einblick in einige Detroit'er Produktionsgeheimnisse und entsandte Fachingenieure nach Wolfsburg. Auch wurde Ford im 2. Weltkrieg hauptsächlich Hersteller von Lastwagen für die deutsche Wehrmacht.<sup>16</sup>

So kam es, daß das Wort "Fordismus", ob ausgesprochen oder nicht, die verschiedensten Protagonisten zwar miteinander an der Modernisierungsfrente verband, sie gleichzeitig aber auch trennte. Glaubte doch jeder von ihnen, abhängig von seinem politischen Standort, alleine den richtigen Fordismus zu meinen. Im Wirrwarr von Meinungen und Ansichten zum Fordismus ließ dieser über viele Jahre hinweg jede klare Kontur vermissen: Um 1930 war das Wort "Fordismus" so zerredet und auch diskreditiert, daß es aus dem deutschen Sprachgebrauch verschwand - gleichwohl wurde weiterhin Ford bewundert und auf einzelne Aspekte aus seinen Büchern zurückgegriffen.

#### "FORDISTISCHER ANALOGISMUS"

Neben dem Bemühen um Ausdeutung des "Buches Ford" gab es eben noch jene andere Verarbeitung: Jeder, der den industriellen Fortschritt begrüßte, konnte unabhängig vom politischen Standort für sich jene Aspekte aus dem "Buch Ford" herauspicken, die er für seine Argumentation glauben zu können. So sickerten seit 1923 einzelne Elemente der ford'schen Lehre in die Vorschläge und praktischen Bemühungen um soziale Veränderung des Industrie- oder des Gesellschafts-Systems ein. Aber auch in fern der Industrie gelegenen Fachgebieten begannen aus dem "Buch Ford" abgeleitete Aspekte eine Rolle zu spielen: so z.B. in der Stadtplanung, dem Wohnungsbau, der Hauswirtschaft, dem Verkehrswesen und der Architektur. Allesamt Fachgebiete, die im Hinblick auf die "soziale Rationalisierung" und als Rahmenbedingungen der gesellschaftlichen Leistungssteigerung von Bedeutung waren.<sup>17</sup>

Aber auch die Kunst diesseits und jenseits des Atlantik war von Fords "Kult der Maschine" erfaßt (Lucic, 1991): Die Fordwerke in Detroit wurden Gegenstand einer Vergötzung der Maschine in Fotografie und Malerei, wurden zu einem "Symbol und Dokument für alles, was mit den Begriffen Rationalisierung, Mechanisierung, technische Schönheit irgendwie in Zusammenhang steht. Deshalb gehört der Besuch dieses Werkes zu den stärksten Eindrücken, die Amerika überhaupt zu bieten hat" (Block, 1932: 268).

Die einzelnen aus dem "Buch Ford" ausgewählten Aspekte lösten in einigen der genannten industriefernen Anwendungsgebiete bedeutsame konzeptionelle Wirkung aus; oder anders ausgedrückt: Viele Konzepte jener Zeit, z.B. in Städtebau, Wohnungsbau und Architektur, lassen sich heute aus den Bemühungen um wenigstens teilweise Anwendung der Lehre Fords und aus der Auswahl einzelner Aspekte und deren konzeptioneller Weiterverarbeitung

heraus in maßgeblichen Teilen erklären. Wo immer solche Konzepte sich auf Ford bezogen, lassen sie sich als "fordistisch" bezeichnen - auch wenn der Begriff "fordistisch" in der Zwischenkriegszeit nicht gebräuchlich war.



Schwimmanlage  
"Auch das ist im Geiste  
von Schönheit der Arbeit  
geschaffen"

Die Übertragung ausgewählter fordischer Elemente aus dem Bereich der Konsumgüter erzeugenden Großindustrie auf andere Anwendungsgebiete erfolgte in der Regel durch Analogismus: So wurde z.B. das fordische Prinzip der "kurzen Wege" in der Fabrik auf den Wohnungsgrundriß und den Städtebau übertragen und dementsprechend die "Mechanisierung unseres Tageslebens" (Meyer, 1926: 221) befürwortet. Der Plan einer Stadt, die Gropius 1930 entwarf, wurde analog zum Muster einer Fabrik ausgerichtet.<sup>18</sup> Der Forderung nach "Befriedigung gleicher Bedürfnisse mit gleichen Mitteln" (Meyer, 1926: 221) wurde Ausdruck verliehen durch gleichförmige Baukörper, die in schematischer Reihung in Analogie zu vom Fließband laufenden Produkten eines vereinheitlichten Massenkonsums angeordnet wurden. Auch wurden in handwerklicher Arbeit Wohngebäude erstellt, die zumindest so aussehen sollten, als seien sie industriell produziert oder seien selbst Maschinen.<sup>19</sup> Die Analogie der

Stadt oder der "Wohnung als Maschine" ging auf den Ford-Verehrer Le Corbusier zurück.<sup>20</sup> Die erwähnte Vorstellung, "Häuser wie Autos zu produzieren", war ebenso ein fordistischer Analogismus wie die Idee eines "fordistischen Sozialstaates".

Solche fordistischen Analogismen waren häufig eingebettet in die eine oder andere Form von Fordismus. Es waren zuweilen Erprobungen im Zuge des Modernisierungsprozesses - zuweilen aber auch nur Manifestationen der auf die Modernisierung gründenden Hoffnungen.

Nach dem bisher Dargelegten kann die Annahme, daß alleine die sogenannte "Moderne" als Avantgardebewegung der Zeit den Fordismus aufgesogen habe, als unzutreffend zu den Akten gelegt werden. Der fordistische Analogismus hatte, ebenso wie der Fordismus, rechts wie links und in der Mitte des politischen Spektrums seine Liebhaber. Ford war zu einer Galionsfigur des Modernisierungsprozesses geworden, der in Deutschland nicht nur die aufgeklärten, sondern auch reaktionäre, dem Mythos von "Blut und Boden" verhaftete Teile der Gesellschaft erfaßte.<sup>21</sup> Genausowenig trifft die Annahme zu, die fortschrittlichen Erprobungen und Manifestationen in Städtebau, Wohnungsbau und Architektur seien Ausdruck von Sozialismus gewesen. Das mag im Zusammenhang sozialistischer Ausdeutung des "Buches Ford" hin und wieder der Fall gewesen sein; im großen und ganzen aber war, was als "sozialistisch" hervorgekehrt oder angefeindet wurde, nichts anderes als "fordistisch". In der Weimarer Zeit wurden nun mal sozialer und technischer "Fortschritt", so Kurt Tucholsky, mit weichem "d" geschrieben.

So lehrt alleine schon das Studium des Fordismus, daß, bezogen auf den Modernisierungsprozeß, das allseits beliebte Schema "Moderne versus Tradition" für die Weimarer Zeit, aber auch für die anschließende Zeit des Nationalsozialismus dringend der Revision bedarf.

#### VON "IDEELLEM" UND "REAL EXISTIERENDEM FORDISMUS"

Bislang sind wir von einem vagen Konzept des deutschen "Fordismus" ausgegangen, der als ein Strukturprinzip großindustrieller Unternehmensführung aus dem "Buch Ford" abgeleitet war. Es handelte sich hierbei indes um einen "ideellen Fordismus", der sich deutlich unterschied vom "real existierenden Fordismus" in den Fordwerken von Detroit.

Schon als Ford sein Buch schreiben ließ, stimmten Idee und Wirklichkeit nicht überein. Jakob Walcher, den das "Buch Ford" 1924 veranlaßt hatte, der fordischen Lehre in den Fordwerken nachzuspüren, fand "nur das Bild bestätigt, das die Meisterhand eines Karl Marx von der Lage der Lohnarbeiter gezeichnet hat". Ihm zeigte sich, daß trotz "Hochlohn-Politik" bei hohem Arbeitstempo der Anteil, den die Ford-Arbeiter in Form des Lohnes vom Ertrag ihrer Arbeit erhalten, geringer ist als anderswo; daß "der Profit infolgedessen schneller steigt als der Lohn; die Kluft zwischen Kapital und Arbeit erweitert sich" (Walcher, 1925: 65f). Wladimir Majakowski, der die Fordwerke 1925 mit einer russischen Delegation besuchte, merkte an: "Technik ist gut - aber nur für Herrn Ford; Fords System gibt vor, es halte sich genau an den achtstündigen Arbeitstag; doch in Wirklichkeit herrscht die reinste Akkordarbeit. Um vier Uhr wartete ich bei den Ausgangstüren der Fordwerke. Die von der Schicht kommenden Arbeiter stürzten sich in die Straßenbahnen und schliefen auf den Sitzen vor Erschöpfung ein ... Das

Fordsystem macht die Arbeiter impotent" (Majakowski (1926) 1982: 122f). Nicht nur linke Beobachter, wie u.a. Egon E. Kisch (1928), sondern auch bürgerliche erkannten bei ihren Besichtigungen der Fordwerke die Diskrepanzen zwischen ford'scher Lehre und Wirklichkeit. So schrieb etwa Emil Honermeier sein sachlich gehaltenes Buch 1925 nicht über Ford, sondern über "Die Ford Motor Company" und stellte abschließend fest, daß das Publikum sich nicht vom "Fordschen Heiligenschein, seinem Nimbus, allzusehr blenden lassen" solle (Honermeier, 1925: 133), sei doch zwar die Leistungssteigerung beachtlich, die soziale Rationalisierung im Werk indes höchst bedenklich. An eine "Übertragung" auf Deutschland sei schon deshalb nicht zu denken, weil im "Ford-System" und "im Fordwerk nicht etwas Allgemeingültiges gesehen werden darf", sondern etwas aus einer einmaligen Situation heraus Entstandenes; nämlich "daß Ford mit seinen Methoden und seinem Produkt das Monopol des wirtschaftlich und technisch Zuerstgekommenen besitzt" (ebd.: 125) und diesen Vorsprung seinen Konkurrenten gegenüber zu halten verstanden hatte. Ab 1926 zeigten sich jedoch unübersehbare Zeichen einer Aufweichung des Monopols und einer Absatzkrise: Wo Ford 1921 noch 61 % des gesamten amerikanischen Automobilmarktes beherrscht hatte, bediente er 1927 nur noch 15 %.<sup>22</sup> Die Konkurrenz baute mittlerweile bessere Autos. Die u.a. von Ford in Gang gesetzte, scheinbar unbegrenzt sich drehende "Wachstums-Spirale" geriet ins Stocken, und Zweifel an der Richtigkeit des ford'schen Strukturprinzips kamen auf.

### "DETROIT BLUES" ODER: "AUSGEREIFTER FORDISMUS"

Der "real existierende Fordismus" verschärfte sich bis 1932 zu einer eigenen "ausgereiften Form" von Fordismus. Was in Zeiten aufstrebender Konjunktur und "unbegrenzten Wachstums" verschleiert geblieben war, trat nun ungeschminkt hervor: Fords Anspruch auf unbedingten Gehorsam, der, von Anfang an formuliert, von links aber geflissentlich übersehen worden war: "Es ist völlig ausgeschlossen, den Leuten auch nur vorübergehend ihren Willen zu lassen. Ohne die strengste Disziplin würde völliges Chaos herrschen" (Ford, 1923: 72), denn "die bei weitem überwiegende Majorität will geführt werden; sie will, daß man in jeder Hinsicht für sie handelt und ihr die Verantwortung abnimmt" (ebd.: 63). Ford, der sich selbst als "den geborenen Führer" (ebd.: 59) bezeichnete, steigerte seine autoritär-technokratische Herrschaft nun ins Extreme: Totalitäre Führung und brutale Durchsetzung der Werksinteressen - insbesondere gegenüber den Gewerkschaften; die "soziale Rationalisierung" verwandelte sich in nackten Terror.

Unter dem Druck der Konkurrenz und der sinkenden Absätze ließ Ford seine alten Grundsätze fallen, insbesondere "das Leitmotiv unserer Gesellschaft" (Ford, 1928: 10), seine "Hochlohn-Politik". Die hohe Arbeitslosigkeit ausnutzend und den Mehrwert absichernd, ging er zum Niedriglohn über: Die Tageslöhne wurden 1932 von 6 Dollar auf 4 Dollar zurückgesetzt<sup>23</sup> und gleichzeitig "für die am Fließband robotenden Arbeitstiere" (Brough, 1987: 224) die Geschwindigkeit der Produktion erhöht: "Die 250 000 Arbeiter im Werk wurden aufs äußerste angetrieben; sie waren am Ende der Schicht halb verrückt; oft wurde einer auf einer Bahre hinausgetragen, denn Leute, die man so antrieb, konnten die Maschinen gar nicht mehr bedienen, ohne Unfälle zu verursachen" (Sinclair (1937) 1983: 167). "Ford stand nun im Ruf, einer der größten Ausbeutungsbetriebe in Detroit zu sein" (Brough, 1987: 223) und der "Detroit Blues" wurde gesungen: "Please Mr. Foreman, slow down your assembly line. No, I

don't mind workin', but I do mind dyin'" (Joe Carter 1931, zit. nach Sinclair (1937) 1983: 249). Das bislang zur Disziplinierung vom "Educational Department" eingesetzte System abgestufter Maßnahmen - von der Verwarnung über den Entzug von Privilegien bis zur sozialen Rückstufung am Arbeitsplatz - wurde zunächst härter und dann verkürzt auf Verwarnung und fristlose Entlassung.<sup>24</sup> Der absatzsteigernde Verkauf des "A-Modells" an Werksangehörige erfolgte ab 1931 unter dem Druck der Kündigungsandrohung.<sup>25</sup> Innerhalb des Werkes herrschte - unter Führung des ehemaligen Boxers Harry Bennet - mit brutaler Waffengewalt die 3600 Mann starke paramilitärische Werkspolizei "Knights of Dearborn", die sich im Werk und außerhalb "als Spitzel unter die Leute mischte(n), um Aufwiegler und Hetzer zu entdecken und Gewerkschaftsagenten und Agitatoren der 'Roten' aufzuspüren"; die schon bei kleinsten Versammlungen, bei versuchten Streiks und bei Anwerbungs-Kampagnen von Arbeitslosen erbarmungslos drauflosprügelten.<sup>26</sup> Außerhalb des Werkes, meist nachts, waren schon seit den späten 20er Jahren gezielt Terrorakte gegen Gewerkschafter und unbotmäßige Arbeiter verübt worden. Hierbei taten sich die "Fordschen Schlägerkommandos" (Brough, 1989: 272) hervor, zu denen der Bürgermeister von Detroit, Frank Murphy, anmerkte: "Ford bezahlt einige der übelsten Gangster unserer Stadt" (zit. nach Sinclair (1937) 1983: 172). Bei der großen Demonstration gegen Ford am 7.3.1932, an der Tausende der von Ford in die Arbeitslosigkeit Entlassenen teilnahmen, ließ Ford mit Maschinengewehren in die Menge schießen: "50 Mann wurden verwundet, vier getötet" (ebd.: 177ff).<sup>27</sup> Ford war nun "der meistgehaßte Mann der amerikanischen Autoindustrie" (ebd.: 166), "Fordismus" stand für "Industrie-Feudalismus" (ebd.: 171), und Fords Name wurde zum "Schimpfwort unter den Arbeitern" (ebd.: 223). Selbst in Deutschland fragte Werner Hegemann, ob Henry Ford noch "Weltretter" oder eher "Weltverderber" sei (Hegemann, 1932: 207).

Die Folge war, daß der Fordismus in den USA wegen seiner "Scheinheiligkeit" (Sinclair (1937) 1986: 165) und militanten Gewerkschaftsfeindlichkeit allseitig in Mißkredit geriet.<sup>28</sup> Nach der zweiten blutigen, diesmal von den Gewerkschaften für Lohnerhöhungen organisierten Demonstration gegen Ford, der "Schlacht am Rouge" am 26.5.1937 (Brough, 1987: 270ff), drohte "ein Käuferboykott für alle Produkte der Firma" (ebd.: 273), und Ende 1937 befand der "National Labour Relations Board Henry Ford des vorsätzlichen Terrors zur Zerschlagung der Gewerkschaften für schuldig" (ebd.: 272). Ford wurde gezwungen, die Gewerkschaften in seinen Werken zuzulassen und die gewerkschaftsfreundliche Regierung F.D. Roosevelt ließ den Begriff "Fordismus" ächten.<sup>29</sup> Aus den Kämpfen gegen Ford und um eine zeitgemäße Form von "Sozialpartnerschaft" ging die Automobil Arbeiter Gewerkschaft (UAW) als stärkste amerikanische Gewerkschaft hervor.

Vor diesem Hintergrund urteilte Upton Sinclair 1937 den ursprünglichen "ideellen Fordismus" als endgültig gescheitert ab: "Die wirtschaftlichen Realitäten hatten sich stärker erwiesen als Henry Fords Theorien" (Sinclair (1937) 1986: 183). Der Fordismus fiel in den USA schnell dem Vergessen anheim. So konnte auch Siegfried Giedion, in den 20er Jahren selbst heftiger Befürworter eines "Wohn-Fordismus" (Giedion, 1929: 7), in seiner Kulturgeschichte der Mechanisierung 1948 über Ford nur noch einen Nachruf anbringen: "Henry Ford hatte die demokratischen Möglichkeiten im Automobil erkannt, das bis dahin einer privilegierten Schicht vorbehalten gewesen war" (ders., 1948: 116). Ansonsten war sein Schicksal nicht das des wirklichen Neuerers, "dessen Ideen bei den Zeitgenossen gewöhnlich auf Unverständnis stoßen; ... ihm war es vielmehr beschieden gewesen, zu der (kulturhistorischen) Phase der Mechanisierung an deren Ende, nicht aber an deren Anfang dazugestoßen zu sein" (ebd.: 117).

### "URSPRÜNGLICHER POST-FORDISMUS"

In den USA hatte die gesellschaftliche Ächtung des Fordismus nur noch ein letztes Licht auf eine bereits verabschiedete Form von Kapitalismus geworfen. Längst waren unter dem Druck der Konkurrenz, differenzierterer Kundenwünsche und der mit dem New Deal veränderten Wirtschaftslage auch in den Fordwerken neue Organisationsformen und Produktentwicklungen angelaufen, die in ein neues industrielles Paradigma hineinführten, das, ansonsten namenlos, sich hier ironisch mit "ursprünglicher Post-Fordismus" bezeichnen ließe. Maßgeblich dafür war u.a., daß Ford schon 1928 seinen alten Grundsatz hatte fallen lassen, nur ein einziges genormtes, an den durchschnittlichen Grundbedürfnissen einer breiten Käuferschicht ausgerichtetes Produkt, wie das "T-Modell", herzustellen. Von nun an wurden neben dem kleinen "A-Modell" zunächst der große "Lincoln", ab 1931 zusätzlich noch mittelgroße Modelle für verschieden dicke Geldbeutel der Kundschaft produziert und - als Neuerung - in jährlich wechselnden Moden und in verschiedenen Farben angeboten.<sup>30</sup> Damit war die mit der ursprünglichen fordschen Massenproduktion notwendigerweise verbundene Starrheit von Produkt, Produktion und Distribution aufgelöst. Sie hatte über 20 Jahre hinweg die Akkumulation der Ford Motor Company abgesichert: Keine Kosten für Umrüstung der Maschinen, Umschulung der Arbeiter, Neuentwicklung und Umstellung der Modelle, Umbau der Organisation etc. waren entstanden<sup>31</sup> - wohlgerneht: solange der von Ford monopolisierte Kleinwagen-Markt ein einziges, ihm diktiertes Produkt bereitwillig aufgenommen hatte. Mit dem Verlust des Monopols - Ford rangierte nun nach General Motors und Chrysler an dritter Stelle - war spätestens ab 1931 in der amerikanischen Automobilindustrie ein bedeutsamer Schritt zur, wie es heute heißt, "Flexibilisierung" getan: vom "Einheits-Produkt" zur periodisch wechselnden "Produkt-Palette".

### DAS "BUCH FORD" UND DER "FORDISMUS" ALS MYTHOS

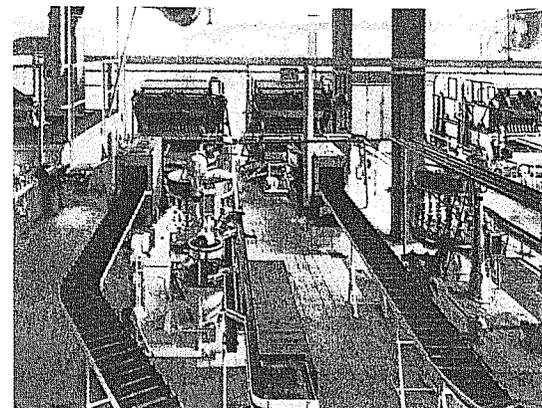
Es fällt auf, daß von Deutschland aus der "real existierende Fordismus" kaum zur Kenntnis genommen wurde; weder anfangs noch später in der Weltwirtschaftskrise, als er eigentlich nicht mehr zu übersehen war. Die wenigen kritischen Berichte gingen angesichts der Macht des Faktischen unter: den Worten des "Autokönigs" und den Besichtigungen der Fordwerke. Henry Ford setzte nämlich größtes Interesse darein, der Welt auch in der Zeit der Weltwirtschaftskrise mitzuteilen, daß sich das 1922 von den Fordwerken gezeichnete Idealbild nicht oder bestenfalls zum Besseren verändert habe. Zu diesem Zweck ließ Henry Ford seinem ersten Buch noch drei weitere folgen, die das immer deutlichere Hervortreten des "real existierenden Fordismus" überblenden und den Mythos von "Mein Leben und Werk" unangetastet leuchten lassen sollten. Wesentliches Neues enthalten diese drei Folgebücher daher nicht.

Die Welt außerhalb der Fordwerke wurde gezielt im unklaren gelassen über die Welt innerhalb der Fordwerke. Die tagtäglichen Werksführungen durch die Fordwerke dienten nur der Absicherung des Idealbildes bei den Besuchern: "Die Herrschaften zeigen nur die Fassade" (Majakowski (1926) 1983: 122). Stets wurde die eindrucksvolle Maschinerie, die "geleckte Sauberkeit", der geräuschlose Takt der Montage vorgeführt, hinter denen die Arbeitswelt

weitestgehend verborgen blieb: "Durch Gespräche mit Arbeitern das zu ergänzen, was einem gezeigt wird, gelingt innerhalb der Fordwerke nicht", kommentierte Egon E. Kisch 1928.

In Deutschland blieb das "Buch Ford" von 1923 folglich über viele Jahre hinweg unkorrigierbarer und damit unveränderter Bezugspunkt; ein heiliger Gral für die daraus abgeleiteten verschiedenen Deutungen des "ideellen Fordismus". Nachdem deren Protagonisten im Wirken Fords eine maßgebliche Ursache für das "amerikanische Wirtschaftswunder" glaubten erkannt zu haben, hielten sie an dieser Sicht unbeirrbar fest. Nicht nur nahmen sie selbst Fords Buch für bare Münze, sondern gaben es auch anderen gegenüber wieder als solche aus. Denn mit ihrem jeweiligen "ideellen Fordismus", nicht aber mit der Wirklichkeit der Fordwerke ließ sich im Modernisierungsprozeß der deutschen Industrie und Gesellschaft argumentieren und brillieren.

Die Rückständigkeit der deutschen Industrie- und Wirtschaftsentwicklung gegenüber der amerikanischen ließ sich daran ablesen, daß sie ab 1924 mit Ford dort anknüpfte, wo Ford schon vor 1913 angefangen hatte: bei der Erschließung der noch brachliegenden Märkte der breiten Massen durch industriell erzeugte, genormte Einheitsprodukte. So sollte z.B. die Automobilisierung in Deutschland erst nach 1960 jenen Stand erreichen, den sie in den USA schon 1923, zur Zeit des "Buches Ford", erreicht hatte: ca. 6 Einwohner je Automobil.<sup>32</sup> Das Verhältnis der Protagonisten des Fordismus zur eigenen rückständigen Wirtschafts- und Industrieentwicklung zeigte sich in Deutschland besonders deutlich bei den vielfältigen Bemühungen



"Vorbildliche Produktionshalle"

um eine sogenannte "bedarfsgerechte Versorgung" und um den Aufbau einer "Zuteilungswirtschaft": bedarfsgerechte Produkte, für die breite Masse vereinheitlicht, genormt und daher billig zu produzieren, Waren für einen als durchschnittlich ermittelten Bedarf zu entwickeln. Sie sollten nach Bedürfnis und begrenzter Zahlungsfähigkeit der Konsumenten "als eine Dienstleistung und nicht um Profit" verteilt werden. Die schon bestehenden Träger der "Gemeinwirtschaft" boten sich an, und Ford schien gerade hier mit seinem "T-Modell" den nachzu-

ahmenden Weg eingeschlagen zu haben. So wurde auf dem Weg eines Analogismus diese Idee aus dem Automobilbau z.B. auch auf den gemeinnützigen Wohnungsbau übertragen: Die genormte "Wohnung für das Existenz-Minimum" (CIAM, 1929) in der nach Prinzipien der "rationalen Bebauungsweise" (CIAM, 1930) einheitlich gestalteten "Zeilensiedlung" wurde propagiert und probeweise gebaut. Zur Siedlung Dammerstock in Karlsruhe, 1929 als Ausstellungs- und Mustersiedlung angelegt, merkte Adolf Behne sarkastisch an: "Die ganze Siedlung scheint auf Schienen zu stehen. Sie kann auf ihrem Meridian rund um die ganze Erde fahren, und immer gehen die Bewohner gegen Osten zu Bett und wohnen gegen Westen .... Hier in Dammerstock wird der Mensch zum abstrakten Wohnwesen" (Behne, 1930: 163f) Insbesondere prangerte er die "diktatorische Methode" des Produktentwerfers an, die den Konsumenten nur in einer Zeit aufzuholenden Rückstandes zuzumuten war. Auf der gleichen Linie der Zuteilungswirtschaft mit vereinheitlichtem Produkt lag die Bemühung der Nationalsozialisten mit ihren "Reichseinheitstypen" für den gemeinnützigen Wohnungsbau ab 1940<sup>33</sup> und, ab 1937 im Sektor der Industrieprodukte, mit dem für die breite Masse der "gleichgeschalteten Volksgenossen" bestimmten "Volksempfänger" und dem "Volkswagen". Den Grundsatz der Bedarfswirtschaft übertrug Gottfried Feder 1939 mit seinem Buch "Die neue Stadt" auf den nationalsozialistischen Städtebau und die Stadtwirtschaft.

Bei diesen und ähnlichen Bemühungen in der Zeit seit Beginn der Weltwirtschaftskrise wurden Fords gleichzeitige Schritte in eine neue Phase der Industrialisierung von Deutschland aus ebensowenig wahrgenommen wie der in den Fordwerken inzwischen "ausgereifte Fordismus" oder zuvor schon der "real existierende Fordismus". Unter der Bedingung der Rückständigkeit hatte sich der "ideelle Fordismus" in Deutschland von Ford ablösen und verselbständigen können zu einer eigenen, dem Rückstand in der Modernisierung angepaßten Fortschritts-Ideologie: Indem er selbst ins Licht des Mythos Ford gerückt wurde, interessierte die fordsche Wirklichkeit nicht mehr. Aber als er sich in den Köpfen eingenistet hatte, dachten viele fordistisch - ohne indes noch davon zu sprechen. Die Weltwirtschaftskrise hatte das Vertrauen in Amerika als Vorbild zerrüttet und die kulturelle Skepsis gegenüber den Vereinigten Staaten verstärkt. Die nun herrschende nationalsozialistische Deutschtümelei ließ es geraten erscheinen, sich nicht mehr auf Ausländisches wie Ford zu berufen. Dennoch beobachtete u.a. die DAF die USA und die Fordwerke weiterhin intensiv.<sup>34</sup>

### FORDISTISCHES IM NATIONALSOZIALISMUS?

Der Nationalsozialismus der Zeit um 1939 weist eine Reihe struktureller Ähnlichkeiten mit dem "ideellen Fordismus" auf. Ob diese zufällig sind oder aber Ergebnis der langen Auseinandersetzung führender Nationalsozialisten mit dem Fordismus, bedarf noch der Erforschung. Möglicherweise hatte der Fordismus bestärkende Wirkung in dem oft fälschlich als "links" bezeichneten Fortschritts-Flügel der NSDAP um Strasser und Feder und später in der Deutschen Arbeitsfront (DAF), jenem gleichgeschalteten Nachfolger des Deutschen Gewerkschaftsbundes und gleichzeitigen Sammelbecken der "Sozial-Ingenieure" Hitlers. Ohne daß diese sich ausdrücklich auf Ford bezogen, entwickelten sie Vorstellungen von "sozialer Rationalisierung", die als Analogismus von der Betriebs- auf die Staatsebene gehoben schienen. Die Modernisierung von Industrie und Gesellschaft unter totalitär-technokratischen

Vorzeichen erfuhr seit 1936 durch die Kriegsvorbereitung, den Aufbau der Rüstungsindustrie und der Kriegswirtschaft seit 1939, aber auch durch die Förderung der Konsumgüterindustrie vor Kriegsbeginn einen merklichen Schub.<sup>35</sup> Insbesondere die fordsche Arbeitsorganisation, die sich auf billige ungelernete Arbeitskräfte stützte, fand dabei schreckliche Nachahmung: Ein Blick auf die Arbeitslager der SS und die langen Listen der davon profitierenden deutschen Industrieunternehmen möge als Beleg genügen.<sup>36</sup> Vor Kriegsbeginn wurde schon manche gewerkschaftliche Fordismus-Interpretation der Weimarer Zeit unter totalitärem Vorzeichen fortgesetzt: "Schönheit der Arbeit" (von Hübbenet, 1938; Friemert, 1979), "Schönheit des Wohnens" (DAF, 1937), "Kraft durch Freude" (Rostock/Zadnicek, 1992), und dann das "Sozialpolitische Programm" der DAF von 1940 (Harlander/Fehl, 1986: 110 ff).

Ob Hitler beim Aufbau des NS-Staates selbst fordschen Ideen anhing, ist nicht einfach zu erkunden, da ja Name und Begriff kaum mehr verwendet wurden. Ganz von der Hand zu weisen ist es indes nicht, da der Antisemit Hitler durch die Lektüre des fordschen antisemitischen Hetzbuches zu Ford und möglicherweise auch zur Wertschätzung des Fordismus hingeführt worden war. So konnten sich Ford und Hitler in Übereinstimmung bei ihrem Kampf gegen Juden, Gewerkschaften und Linke die Hand reichen: Fordismus und Nationalsozialismus boten sich beide an als neue Synthese zur Überwindung von Klassenkampf und Armut. Auch in ihrem Stil "totalitärer Führung" und in der Ausrichtung ihrer gleichgeschalteten Systeme an einem "alleinigen Ziel" scheinen sie sich einig gewesen zu sein: "Die einzige harmonische Organisation, die etwas taugt, ist die, deren Mitglieder sämtlich einen Zweck, nämlich die Erreichung des alleinigen Ziels verfolgen. Ein gemeinsames Ziel, an das man ehrlich glaubt und das man aufrichtig zu erreichen wünscht, ist das allmächtige, einigende Prinzip" (Ford, 1923: 150). Mit dem Imperativ des SA-Gelöbnisses "Glauben, Gehorchen, Kämpfen!" stand Hitler Ford nicht nach, nur hätte Ford statt "Kämpfen" eher das Wort "Produzieren" gebraucht. Auch zwischen Hitlers und Fords Bereitschaft, Spitzelei und nackten Terror gegen Andersdenkende einzusetzen, läßt sich Übereinstimmung feststellen. Die analoge Übertragung des Fordismus vom Firmenimperium auf die Gesellschaft als eine Art "Staats-Fordismus" lag nahe, wenn der Staat als eine Art Groß-Betrieb unter Leitung des "Führers" verstanden wurde.<sup>37</sup> Anregungen dazu, zumindest aber Bestärkung seiner Absichten, konnte Hitler bei Ford durchaus finden. Daß er das Denken in fordistischen Kategorien zuließ, ist, mit Blick auf die DAF, sicher.

Zu fragen ist, ob die strukturellen Ähnlichkeiten den Ideen der jeweiligen "Führer" zuzuschreiben sind oder ob es die unausweichliche Konsequenz der nach fordschen Grundsätzen vorangetriebenen industriellen und gesellschaftlichen Modernisierung war, in totalitäre Systeme ähnlicher Struktur hineinzulaufen. Wenn Harald Bodenschatz davon spricht, daß die in der Weimarer Zeit geschaffenen fordistischen Ansätze "von den Nationalsozialisten pervertiert wurden" (Bodenschatz, 1990: 170), dann steckt in solcher Einschätzung noch ein Gutteil Heroisierung der Weimarer Zeit im allgemeinen und Mißdeutung des Fordismus als einem Begriff der Moderne im speziellen. Der Fordismus schien manchem Weimarer Protagonisten zwar auf eine sozial verträglichere Form von Kapitalismus hinzuführen, war aber schon in seinen Ursprüngen als autoritär, vereinnahmend und unterwerfend zu erkennen gewesen - als solcher war er ja auch z.B. von Walcher in Deutschland und Gramsci in Italien erkannt worden (Rodriguez-Lores, 1993). Das demokratische Element im Fordismus erwies sich spä-

testens angesichts des "ausgereiften Fordismus" als Projektion. Es wird also bei der Betrachtung der industriellen und gesellschaftlichen Modernisierung im Übergang von der Weimarer Demokratie in den totalitären "Führerstaat" (Frei, 1987) und seiner Kriegsvorbereitungen von einer konsequenten, zumindest aber selektiven "Weiterentwicklung" auszugehen sein; eher als von einer "Pervertierung".

Nicht "Befreiung", sondern "Leistung, das ist der Schlüssel zu unserer Zeit", hatte Ernst Toller 1919 in der Aufbruchstimmung nach dem Ersten Weltkrieg bitter erkennen müssen. Etwa gleichzeitig hatte aber Ford in Befreiung und Leistung nicht einen unvereinbaren Gegensatz gesehen, sondern eine gegenseitige Ergänzung: "Freiheit ist das Recht, eine angemessene Zeit zu arbeiten, dafür einen angemessenen Lebensunterhalt zu erhalten und sich die persönlichen Kleinigkeiten des Lebens nach Belieben einrichten zu können" (Ford, 1923: 3). In West und Ost wurden seither "Leistung" und "Befreiung" meist in fordischer Art miteinander verbunden, wobei in der Folge "Freiheit" allgemein zu "Freizeit" verkam.

### VOM "FORDISMUS" BEIM "POST-FORDISMUS"

Abschließend sei die Frage angebracht, worauf heutzutage der von Sozialwissenschaftlern in Diskussionen um den "Post-Fordismus" gehandhabte Begriff "Fordismus" eigentlich gründet. Handelt es sich um einen aus dem ursprünglichen "ideellen Fordismus" abgeleiteten oder aber um einen synthetischen ahistorischen Fordismus-Begriff, der im nachhinein einer historischen gesellschaftlichen Formation und einer Modernisierungsphase als Etikett aufgedrückt wird? Den "Fordismus als spezifische historische Form der kapitalistischen Gesellschaft zu identifizieren" (Hirsch/Roth, 1986: 46) scheint ein neuer Analogismus jenseits der historischen Tatsachen zu sein; der Tatsachen nämlich, daß in den 20er Jahren der "ideelle Fordismus" im kapitalistischen Deutschland ebenso hoch im Kurs stand wie in der sozialistischen Sowjetunion, wozu Wladimir Majakowski, Barde der russischen Revolution, spöttisch anmerkte: "Fordismus ist das populärste Fachwort im Munde der Arbeitsorganisatoren. Von den Fordwerken spricht man geradezu wie von einer Sache, die man völlig unverändert in die sozialistische Produktion verpflanzen könnte" (Majakowski, (1926) 1982: 120).

Daß die neue Bezeichnung "Fordismus" vieles "im ungewissen" läßt, "zumindest aber unglücklich gewählt" ist (Bremm/Danielzyk, 1991: 121), ist inzwischen manchem deutlich geworden. Insbesondere schließt der ahistorisch-synthetische Fordismus-Begriff den "real existierenden Sozialismus" als Gegenstand der Betrachtung gänzlich aus. Zudem: In dem er den "Fordismus" als Vorstufe vor den "Post-Fordismus" plaziert, schafft er unverrückbare, als zwangsläufig erscheinende Zuordnungsverhältnisse. Er blockiert damit den Zugang zum Studium der Geschichte des Fordismus. Es scheint die Gleichsetzung eines XY-Fordismus mit dem Kapitalismus einer bestimmten historischen Phase also weniger auf ein Interesse an der "Entstehung" des wie auch immer fordistisch gearteten Sozial-Staates zurückzugehen, als vielmehr auf die Beantwortung der seit etwa 1975 aktuell werdenden Fragestellung nach dem "Ende" des sozialstaatlichen Regulierungspotentials. Der in diesem Zusammenhang verwendete ahistorische Begriff "Fordismus" scheint mit den historischen Begriffen von "Fordismus" nur durch eine gedankliche Assoziation locker verbunden zu sein.

Wenn die vor etwa 50 Jahren weitgehend verdrängten oder in Vergessenheit geratenen "Fordismen" heute im Zuge des "Post-Fordismus" wieder aus der Kiste der Vergessenheit zurückgeholt werden, dann stellt sich die weitere Frage, warum ihnen nicht in der Geschichte zunächst genauer nachgespürt wurde. Wurden bei der Wiederverwertung der Worthölse "Fordismus" dessen verschiedenartige Formen und Anwendungen, sein schillernder Charakter schlicht übersehen? Dabei ließen sich doch der Grad der Auswahl einzelner Aspekte aus dem "Buch Ford" und die Art ihrer Verarbeitung und analogen Übertragung, sei es auf die Industrie-Gesellschaft, sei es in betriebswirtschaftlichen oder technischen Anwendungsbereichen, empirisch ermitteln. Dies hätte es längst gestattet, historische Formen und Phasen eines "mehr oder weniger fordistischen Kapitalismus" zu bestimmen - aber eben auch eines "mehr oder weniger fordistischen Sozialismus".

Wäre also in der Vernachlässigung der historischen Aufarbeitung seitens der "Post-Fordisten" nicht viel anderes als eine erneute Verdrängung zwecks Vermeidung einer peinlichen Debatte zu sehen? Nämlich der Debatte um die grandiose Fehleinschätzung von Ford und Fordismus seitens der Linken, z.B. in Deutschland und Rußland - Kommunisten, Sozialisten, Sozialdemokraten und Gewerkschaften allesamt? Statt einer Pauschalzuweisung des Fordismus zum Kapitalismus könnte eine sorgfältige historische Aufarbeitung der Fehleinschätzung auch bei der Aufarbeitung der Geschichte der ehemaligen DDR von Bedeutung sein: Es wäre dabei zu überprüfen, ob der "real existierende Sozialismus" der vergangenen Jahrzehnte - zumindest phasenweise - nicht viel anderes als ein "fordistisch geprägter Sozialismus" gewesen war; also ein innerer Widerspruch, der möglicherweise dazu beigetragen hat, die Weiterentwicklung des Sozialismus in die Irre zu leiten und sein Scheitern herbeizuführen.

### ANMERKUNGEN

1 "Leistungs-" oder "Produktivitätssteigerung" hatte in Deutschland, wie Horst Kern ausführt, zwei Dimensionen: die der "Produktivkraftsteigerung" durch Arbeitsvereinfachung und verbesserte technische Hilfsmittel einerseits und die der "Intensivierung der Arbeit" durch höhere psychophysische Beanspruchung des Arbeiters andererseits. Während die erstere von den Gewerkschaften positiv eingeschätzt wurde, wurde die letztere, die vor allem im Taylorismus angelegt war, als "barbarisch" angesehen, abgelehnt. "In der Fordschen Rationalisierung werden technisch-organisatorische Veränderungen in einer Weise durchgeführt, die Produktivkraftsteigerung und Intensivierung miteinander verknüpfen" (Kern, 1978: 33).

2 Ford schrieb das Buch nicht selbst, sondern ließ es schreiben. Louis Paul Lochner, jahrelang einer der Sekretäre Fords, merkte nach dem Erscheinen des Buches "Mein Leben und Werk" in Deutschland zu Fords Schriften an: "Sie stammen aus der Feder seiner Sekretäre oder seiner Pressechefs. Wenn sie auch in vielen Fällen ihm vorgelesen werden und er sie gut heißt, so können sie doch nicht als unmittelbarer Ausfluß seiner Persönlichkeit betrachtet werden, aus denen man ihn erkennen und beurteilen kann. Er bekennt sich zu ihnen, weil sie im allgemeinen seine Ideen enthalten, oder weil er sich überreden läßt, sie seien im gegebenen Fall die schlauesten und politisch klügsten Ideen" (Lochner, 1923: 3).

3 Der Begriff "Fordismus" wurde 1916 zunächst in Frankreich anlässlich der internationalen Friedensmission Henry Fords geprägt, und bezeichnete das persönliche Bemühen eines Industriellen zur Durchbrechung der von den Regierungen vor einem Frieden aufgebauten unüberwindlichen Barrieren (Lochner, 1923: 132). In den USA wurde der Begriff ab 1918 für die Form der industriellen Organisation Henry

Fords synonym für "Industrialismus" verwendet. Mit dem von Ford ausgelösten relativen Wohlstand seiner Arbeiter wurde der Begriff ab 1920 mehr oder weniger gleichgesetzt mit "Amerikanismus" und "american way of life" (ausf. Sussman, 1973: 81ff). Nachdem in Deutschland seit 1915 hie und da über Henry Ford und seine Automobilfabrik berichtet worden war, kam der Begriff "Fordismus" 1924 für das über den "Taylorismus" hinausgehende industrielle Strukturprinzip durch einen Artikel von Vershoveñ in Umlauf. Die Unschärfe war dem Begriff in Deutschland von Anfang an auf den Weg gegeben, denn Vershoven versah ihn in seiner Überschrift mit einem Fragezeichen: "Fordismus?". Der deutsche Begriff, der auf partiellen Ausdeutungen des "Buches Ford" beruhte, unterschied sich folglich vom amerikanischen "Fordism". In Deutschland wurde "Fordismus" insbesondere nicht gleichgesetzt mit "Amerikanismus". Im Gegenteil, es wurde in Deutschland unterschieden zwischen dem positiv eingeschätzten industriellen Strukturprinzip, technischem Fortschritt, sozialem Frieden und Wohlstand, die sich mit "Fordismus" verbanden; und dem negativ eingeschätzten kulturellen Aspekt. Der deutsche Begriff "Amerikanismus" brachte unter Intellektuellen deren Begeisterung für das "amerikanische Erfolgsrezept" und einige technische Errungenschaften, auch für Jazz, Kino und Hochhäuser zum Ausdruck. Vorherrschend war indes eine mit "Amerikanismus" bezeichnete abgrundtiefe kulturelle Skepsis gegenüber Amerika und der amerikanischen "Geisteshaltung, wirtschaftlichen Notwendigkeiten auf den Leib zu rücken" und dabei "weitgehend zu verzichten auf geistige und kulturelle Betätigung" (Berg, 1963: 133f). So sehr also das amerikanische Wirtschaftswunder samt Fordismus faszinierte, so sehr erschreckte die amerikanische "Kulturlosigkeit". Und das nicht nur im nationalistischen Lager, sondern auch bei Protagonisten technisch-sozialen Fortschritts, wie z.B. bei Martin Wagner, der nicht umhin konnte, in seinem Erfahrungsbericht über den US-Städtebau "die Kultur gegen den Kapitalismus auszuspielen": Im Vergleich deutscher zu amerikanischen Städten würde nämlich bei letzteren "in den Bilanzen stets die leere Stelle stehen, die nachträglich mit Geld nicht ausgeglichen werden kann - und das ist das heimatliche Wohlgefühl, die über äußere Reichtümer erhabene Kultur und die Kostbarkeiten des Lebens, die weder in der Vielheit noch in der Größe, sondern in dem ethischen und dem künstlerischen Wert der Dinge liegen" (Wagner, 1929: 76).

- 4 Vgl. ausführlich: Stollberg, 1981: 45ff.
- 5 Vgl.: Devinat, 1926.
- 6 Vgl.: Radkau, 1989: 269ff.
- 7 Vgl.: Schwerber, 1930.
- 8 Vgl.: Stollberg, 1981: 42ff; Radkau, 1989: 277f.
- 9 Vgl.: Arnhold, 1926.
- 10 Vgl. ausführlich: Freese, 1992: 10ff.
- 11 Vgl.: Ritter, 1989: 102ff.
- 12 Vgl.: Taut, 1925: 157.
- 13 Vgl.: Krätke, 1990.
- 14 Vgl.: Sinclair (1937) 1983: 225.
- 15 Vgl.: Rosellen, 1990.
- 16 Vgl.: ebd.: 183 f.
- 17 Vgl.: Bodenschatz, 1989.
- 18 Vgl.: Fehl, 1991.
- 19 Vgl.: Ewald, 1926.
- 20 Vgl.: Hilpert, 1978: 46ff.
- 21 Vgl.: Herf, 1984.
- 22 Vgl.: Brough, 1987: 467.
- 23 Vgl.: Brough, 1989: 265.
- 24 Vgl.: Sinclair (1937) 1983: 166ff.
- 25 Vgl.: Hegemann, 1932: 210.
- 26 Vgl.: Sinclair (1937) 1983: 172, 180, 198.
- 27 Vgl. auch: Hegemann, 1932: 210.

- 28 Vgl.: Brough, 1987: 272f
- 29 Vgl.: Brough, 1987: 267.
- 30 Vgl.: Brough, 1987: 262ff.
- 31 Vgl.: ebd.: 222.

32 1923 gab es in Deutschland 100 340 Personenkraftwagen. Im selben Jahr produzierte Ford in den USA 2,09 Millionen Automobile (Bade, 1938). Der Motorisierungsgrad als Maß der "Rückständigkeit" Deutschlands in der Konsumgüterproduktion; nach Bade 1938, Statistisches Jahrbuch 1966:

Pkw u. Einw. in Mill.		1928	1937	1965
USA	Pkw	20,242	24,218	84,9
	Einw.	112,1	119,3	220,6
	Einw./Pkw	5,53	4,93	2,6
Deutschl. (BRD)	Pkw	0,351	1,125	9,719
	Einw.	64,4	67,8	59,297
	Einw./Pkw	183,47	60,2	6,10

- 33 Vgl.: Harlander/Fehl, 1986.
- 34 Vgl.: Freese, 1991: 79f.
- 35 Vgl.: Herbst, 1982; Heskett, 1979.
- 36 Vgl.: Bauche u.a., 1986.
- 37 Vgl.: Friemert, 1979: 29.