



Vom Fließband zur Fertigungsinsel

Taylor, Ford & Co. brachten der Menschheit die wissenschaftliche Betriebsführung, das Fließband und den Massenkonsum. Kaum etwas anderes hat unser Arbeitsleben so nachhaltig verändert.

1903 gründete Henry Ford die Ford Motor Company in Detroit, wo ein Monteur zunächst noch in Handarbeit ein Auto fast allein fertigte – mit hohen Herstellungskosten. 1911 legte der amerikanische Ingenieur Frederick W. Taylor mit dem Gedanken der wissenschaftlichen Betriebsführung den Grundstock für die Akkordarbeit. Es war die Zeit der industriellen Revolution, neue Maschinen und Entdeckungen befruchteten sich gegenseitig.

Diese Idee setzte Henry Ford 1913 konsequent mit seiner Fließbandfabrik um und produzierte mehr als 15 Millionen „Tin Lizzies“ für jedermann. Der Beginn des Kreislaufs von Massenangebot, Massennachfrage und Massenkaukraft. Sowie eine massive Veränderung von Arbeit und Berufsbildern. Das System gewann, die menschliche Persönlichkeit verlor an Bedeutung. Es kam zu einer Trennung von Kopf- und Handarbeit, einer Kluft zwischen Management und Arbeitern. In den Fabriken herrschten Entfremdung, Monotonie und gleichförmige Bewegungen.

Betrag der Arbeitszyklus eines Fordarbeiters 1908 noch ganze 514 Minuten, bis er sich wiederholte, waren es bereits 1915 nur noch 79 Sekunden. Und im Laufe der Jahre sollte das Band sogar noch schneller werden. Mit verheerenden Folgen für den Arbeitsmarkt: Der Facharbeiter wurde überflüssig. Mit positiven Folgen für Unternehmer: Die Produktivität stieg. Während 1914 lediglich 308.162 Autos die Ford-Fabrik verließen, waren es 1927 gar schon 2 Millionen.

Mittlerweile ist aus der bloßen Kontrolle der Arbeitermassen ein mitarbeiterorientiertes Personalmanagement geworden. In flachen Hierarchien nähern sich Arbeiter und Management wieder an. Und am Fließband übernehmen immer mehr Maschinen die Arbeit.

Dort, wo Menschen am Band stehen, gibt das prozessorientierte Management mittlerweile neue Wege vor, denn der Arbeiter ist wieder zu einem Erfolgsfaktor geworden. Und mit den Fertigungsinseln kehrt das Management dem Taylorismus den Rücken: Eine strikte Arbeitsteilung entfällt, die Arbeitsprozesse erfolgen durch Selbststeuerung und Teams stellen wieder komplette Bauteile oder Endprodukte her. ▶

Ulrike-Johanna Badorrek