

Rüdiger Hachtmann

Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand

<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.806>

Reprint von:

Rüdiger Hachtmann, Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand,
in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Nahrungsmittel und ihre Märkte im 19. und 20. Jahrhundert, herausgegeben von Heinz Reif, Akademie Verlag Berlin, 1996, ISBN 3-05-002914-5, S. 211-258

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>

Zitationshinweis:

Rüdiger Hachtmann (1996), Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand, Dokserver des Zentrums für Zeithistorische Forschung Potsdam,
<http://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok.1.806>

Ursprünglich erschienen als: Rüdiger Hachtmann, Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Nahrungsmittel und ihre Märkte im 19. Und 20. Jahrhundert, herausgegeben von Heinz Reif, Akademie Verlag Berlin, 1996, ISBN 3-05-002914-5, S. 211-258

Sonderdruck aus:

Jahrbuch für 1996/1
**WIRTSCHAFTS
GESCHICHTE**

**Nahrungsmittel und ihre Märkte im
19. und 20. Jahrhundert**



Akademie Verlag

ISBN 3-05-002914-5

Industriearbeiterschaft und Rationalisierung 1900 bis 1945. Bemerkungen zum Forschungsstand

Von Rüdiger Hachtmann (Berlin)

'Rationalisierung' war als - meist höchst unbestimmtes - Schlagwort zwar keineswegs auf den industriellen Betrieb beschränkt, sondern fungierte besonders in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre als eine Art Zauberformel, die auch politisch-gesellschaftliche Probleme zu lösen vorgab. Materieller Kern (oder zumindest Ausgangspunkt) der Rationalisierungsdebatten der zwanziger und dreißiger Jahre waren jedoch zumeist spezifische Aspekte der innerbetrieblichen 'Modernisierung', namentlich die verschiedenen Formen und die spezifischen deutschen Probleme der Fließfertigung sowie - damit unmittelbar verknüpft - die (gleichfalls) aus den USA importierten 'wissenschaftlichen' Arbeits- und Zeitstudien, außerdem die verschiedenen Arbeitsbewertungssysteme. 'Fordismus' und 'Taylorismus' zielten in ihren verschiedenen Varianten nicht nur auf fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Veränderungen. Ihnen parallel lief eine neue Personalpolitik, spezifische Ausformungen der betrieblichen Sozialpolitik und (weitere) 'moderne Sozialtechniken'. Diese drei Problemkreise - fertigungstechnische, arbeitsorganisatorische und soziale 'Rationalisierung' - stehen deshalb nicht zufällig im Zentrum neuerer Untersuchungen.¹

I. Die Frühgeschichte des deutschen Taylorismus und Fordismus (1900 bis 1925)

Die Einführung von Systemen fließender Fertigung und ebenso die konzeptionelle (Weiter-)Entwicklung und Anwendung der in den USA 'erfundenen' Arbeits- und Zeitstudien setzten nicht schlagartig Mitte der zwanziger Jahre ein. 'Fordismus' und 'Taylorismus' besitzen eine längere Vorgeschichte. In den vier wichtigsten neueren Darstellungen der Geschichte der Rationalisierungsbewegung bis 1933, der Dissertation *Jürgen Bönigs* über die Einführung von Fließarbeit in Deutschland bis 1933, der Dissertation *Heidrun Homburgs* über Rationalisierung und Industriearbeit bei Siemens von der Jahrhundertwende bis 1939, der Studie *Thomas von Freybergs* zur industriellen Rationalisierung des Maschinenbaus und der Elektroindustrie in der Weimarer Republik und schließlich dem von einem Historiker-Kollektiv noch zu DDR-Zeiten verfaßten dritten Band des Handbuchs über die 'Geschichte der Produktivkräfte 1917/18 bis 1945', wird auch die Vorgeschichte dieser beiden wichtig-

¹ Die im folgenden vorgestellten Arbeiten werden vor allem unter diesen Aspekten und nicht in ihrer häufig weiter ausgreifenden thematischen Breite vorgestellt. Im Vordergrund der Ausführungen stehen zudem die Zweige der *verarbeitenden* Industrie. Auf die Eisen- und Stahlindustrie kann hier nicht weiter eingegangen werden, zumal dort die produktionsbezogenen Rationalisierungsprozesse in mancherlei Hinsicht einen ganz anderen Charakter besaßen. Namentlich die wichtigen Studien von *Th. Welskopp*, Arbeit und Macht im Hüttenwerk. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von den 1860er bis zu den 1930er Jahren, Bonn 1994, und von *C. Kleinschmidt*, Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Weltwirtschaftskrise (= Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 1), Essen 1993, wurden deshalb für den vorliegenden Aufsatz nicht berücksichtigt.

sten Stränge der Rationalisierungsbewegung ausführlicher in den Blick genommen.² Enttäuschend besonders im Vergleich zur differenzierten und auch theoretisch anspruchsvollen Untersuchung Homburgs ist dagegen die von *Wilfried Feldenkirchen* verfaßte Unternehmensgeschichte der Firma Siemens für den Zeitraum 1918 bis 1945; Feldenkirchen beschränkt sich in puncto Rationalisierung auf knappe, überdies allzu pauschalisierende Bemerkungen und gelangt über bekannte Ergebnisse nicht hinaus.³

Namentlich *Bönig* geht ausführlich auf die Frühgeschichte der Fließfertigung ein: Formen fließender Fertigungssysteme seien schon Ende des 18. bzw. Mitte des 19. Jahrhunderts in US-amerikanischen Müllereien und Bäckereien praktiziert worden. Bei Ford und ebenso in den Chicagoer Schlachthöfen, die Ford als unmittelbares Vorbild dienten, knüpfte man also nur an ältere Formen an. Darüber hinaus räumt Bönig mit dem Vorurteil auf, daß das berühmte Modell T von Ford bereits von Anbeginn (seit 1908) am Fließband montiert worden sei; erst 1913/14 wurden in den Ford-Werken sukzessiv Fließbandsysteme eingeführt.⁴ Wie in den USA waren auch in Deutschland nicht der Fahrzeugbau oder die Elektroindustrie, sondern Unternehmen der Nahrungs- und Genussmittelindustrie die Vorreiter,⁵ ohne daß von ihnen allerdings bis zum Ersten Weltkrieg größere Ausstrahlung auf andere Zweige der verarbeitenden Industrie ausging. Ganz ähnlich verhielt es sich mit der tayloristischen Seite der Rationalisierung. So gab es in einigen Unternehmen - Heidrun Homburg nennt in ihrer wichtigen Arbeit mehrere Betriebe der Siemens-Schuckert-Werke - zwar gleichfalls bereits vor dem Ersten Weltkrieg "Anläufe", "mit Hilfe von Zeit- und Bewegungsstudien, von planmäßiger Arbeitsunterteilung, -vorbereitung, -anweisung und gezielter Arbeiterauslese zu taylorisieren."⁶ Diese Versuche blieben jedoch selbst innerhalb des Siemens-Konzerns auf wenige Werke beschränkt und entfalteten über das Unternehmen hinaus bis 1914 offenbar keine größere Wirkung.

Der Krieg veränderte die Situation in mehrfacher Hinsicht. Erstens begannen die für die Bewaffnung der Armeen zuständigen Militärdienststellen in Zusammenarbeit mit der Großindustrie vor dem Hintergrund der Materialschlachten an der Westfront einen Bedingungsrahmen für bestimmte Aspekte der überbetrieblichen Rationalisierung zu schaffen, indem sie im letzten Kriegsjahr überbetriebliche Rationalisierungs-Institutionen wie den 'Normenausschuß der Deutschen Industrie' und den 'Ausschuß für wirtschaftliche Fertigung' einrichteten und auf diese Weise die Voraussetzungen für den Übergang zur standardisierten Massenfertigung zu schaffen suchten. Diese neuen Einrichtungen verschwanden nach 1918 nicht in der Versenkung, sondern bildeten gewissermaßen den institutionellen Grundstock für die

2 *J. Bönig*, Einführung von Fließarbeit in Deutschland bis 1933. Zur Geschichte einer Sozialinnovation, 2 Bde. (= Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 1), Münster 1993; *H. Homburg*, Rationalisierung und Industriearbeit: Arbeitsmarkt, Management, Arbeiterschaft im Siemens-Konzern Berlin 1900-1939 (= Schriften der Historischen Kommission zu Berlin, Bd. 1), Berlin 1991; *Th. von Freyberg*, Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt a.M. 1989; *R. Berthold u.a. (Hg.)*, Geschichte der Produktivkräfte in Deutschland von 1800 bis 1945, Bd. 3: 1917/18 bis 1945, Berlin (Ost) 1988.

3 *W. Feldenkirchen*, Siemens 1918 - 1945, München 1995, bes. S. 224-233.

4 Vgl. *Bönig*, Bd. 1, S. 42 f., 59 ff.

5 Namentlich Bahlsen und Maggi hatten bereits um die Jahrhundertwende Fließanlagen installiert. Vgl. ebd., Bd. 2, S. 618 f., 623, sowie Geschichte der Produktivkräfte, Bd. 3, S. 76.

6 *Homburg*, S. 277, 412, 421.

betriebliche wie überbetriebliche Rationalisierungsbewegung der zwanziger Jahre.⁷ Zweitens prägte der Krieg tiefgreifend die Mentalitäten. Ohne die Erschütterung der deutschen Gesellschaft durch den Ersten Weltkrieg wäre eine so breite Rationalisierungsdiskussion, wie sie dann Anfang der zwanziger Jahre einsetzte, und vor allem eine so weitgehende Akzeptanz der Fließarbeit (bis weit in die organisierte Arbeiterbewegung hinein) kaum denkbar gewesen. "Die tausendfache Erfahrung des Schlachtens" habe, so stellt Bönig fest, die "Schwelle gesenkt, die zu gewaltsamer Beherrschung anderer überschritten werden muß", und zudem eine Verinnerlichung "militärischer Disziplin" zur Folge gehabt. "Militärische Einübung und Abstumpfung" wiederum bildeten "gewisse verhaltensmäßige Vorbedingungen" für die Einführung der Fließarbeit als extrem fremdbestimmter Arbeits- und Produktionsform.⁸

Erhöht wurde die Akzeptanz von 'Rationalisierung' und 'Fließarbeit' dadurch, daß es nach Krieg und Revolution für mehrere Jahre nicht zu einer politischen und wirtschaftlichen Stabilisierung kam, sondern die Entwicklungen sich bis 1923/24 weiter zuspitzten. Für die breite Resonanz, die Schlagworte wie 'Rationalisierung' und 'Fließarbeit' in der öffentlichen Diskussion erhielten, waren die materiellen Entwicklungen 1919 bis 1923 nicht ausschlaggebend. Denn die waren eher bescheiden: Fließfertigungssysteme kamen zunächst nicht in größerem Maßstab zur Anwendung. Lediglich im Bereich der Arbeits- und Zeitstudien wurden bereits existierende Verfahren in 'Gemeinschaftsarbeit' zwischen elektroindustriellen und Maschinenbau-Unternehmen weiterentwickelt, wie Heidrun Homburg gezeigt hat.⁹ 1922 wurden dann Kurse für Stückzeitrechner in Berlin, seit 1923 auch andernorts eingerichtet - Aktivitäten, die dann 1924 in die Gründung des 'Reichsausschusses für Arbeitsstudien und Arbeitszeitermittlung' mündeten. Wichtig waren die krisenhaften Konstellationen 1919 bis 1924 für Entstehung und Entwicklung der Rationalisierungsbewegung vor allem deshalb, weil sie die Suche nach einer systemkonformen ideologischen Alternative zu den Utopien der revolutionären Arbeiterbewegung dringlich werden ließen. Und die fand sich in Gestalt und Werk des Rationalisierungs-Messias' Henry Ford. Fords 'Mein Leben und Werk', die Bibel der 'Modernisierer' der deutschen Industrie, kam 1923 in einer politisch denkbar günstigen Situation auf den Markt. In diesem Jahr steuerte die Inflation ihrem Höhepunkt zu; verschärft wurde die wirtschaftlich-finanzpolitische Krise durch politische Entwicklungen und Ereignisse, die Staat und Gesellschaft in ihrer Substanz zu bedrohen schienen (Ruhrbesetzung, separatistische Bestrebungen, Hitler-Putsch usw.). Nach der Stabilisierung der Währung und der 'Beruhigung' der politischen Lage mußte Fords "Verbindung der neuen Produktionstechnik mit einer Wirtschaftsphilosophie, die Allen technischen Fortschritt, Gewinn und Beteiligung an der Erträgen versprach, unwiderstehlich erscheinen." Nicht nur zahllose Unternehmer und Ingenieure, auch Teile der Gewerkschaften (so betont Bönig in Anschluß an ältere Untersuchungen) faszinierte die Ford-Ideologie, weil sie "die Revolution durch Aussöhnung der Interessen auf der Grundlage des bestehenden Wirtschaftssystems zu verhindern versprach".¹⁰

7 Vgl. Freyberg, S. 292 f., 297 ff.; Homburg, S. 256 ff.; Bönig, Bd. 1, S. 90-95.

8 Vgl. Bönig, Bd. 1, S. 89.

9 Vgl. Homburg, S. 291 ff.

10 Vgl. Bönig, Bd. 1, S. 103, 134, 147 ff.; Bd. 2, S. 694.

II. 'Rationalisierung', 'Fließarbeit' und 'Gemeinschaft' als Zauberformeln und Nebelkerzen

Wirkungskraft entfaltete die Fordsche Rationalisierungs-Ideologie, weil sie sich (wie Freyberg ausführt) zweier, plausibler "Vermittlungsschleifen" bediente. "Die eine Vermittlungsschleife - für die Masse als Konsument - nimmt ihren Ausgang bei der Preisverringerung, führt über die Absatzvergrößerung zur Umsatzvergrößerung, gewinnt einen Überschuß zur Investition, was zur Vergrößerung des konstanten Kapitals und zur Verbesserung der Methoden führt und schließlich ein neues Optimum bei Verringerung des Preises ermöglicht [...]. Die andere Vermittlungsschleife - für die Masse der Lohnempfänger - nimmt ihren Ausgang bei Lohnerhöhungen, führt über die Steigerung der Kaufkraft der Massen" zur Steigerung des Absatzes.¹¹

Freyberg macht in diesem Zusammenhang höchst spannende Bemerkungen zur "Psychologie des Schlagwortes".¹² Es sei keineswegs ein Mangel des Schlagwortes 'Rationalisierung' - und, so könnte man ergänzen, anderer Schlagwörter wie 'Fließfertigung' oder 'wissenschaftliche Betriebsführung' - , "daß ihm die klaren Konturen einer eindeutigen Definition fehlen, sondern es ist eine seiner Existenzbedingungen." Es war vielmehr bewußtes Kalkül, wenn H. Hinnenthal, Mitglied des Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit (RKW) und damit zugleich Propagandist der Rationalisierungsbewegung, auf die Frage, was Rationalisierung sei, antwortete: Sie sei ein "Schlagwort, welches für alles steht, was zur Wiederherstellung des Gleichgewichts" diene. "Treffender, weil nichtssagender, läßt sich 'Rationalisierung' wohl nicht mehr bestimmen", kommentiert Freyberg diese bewußte Ausdünnung des Begriffs zur Leerformel. Die Unbestimmtheit des Begriffs hat(te) System. "Rationalisierung ist verflochten mit einer eigentümlichen, neuen Form von Öffentlichkeit, mit einer 'Bewegung'; Rationalisierung ist ein Schlagwort, ein Zauberwort; ist eine Fahne, unter der man sich versammelte, eine Botschaft, der man glaubte." Es wird zum "erlösenden Wort", "zur Projektionsfläche für zahllose Zuschreibungen, Sehnsüchte und Verschleierungen, wird zur Zauberformel, die den Spuk beendet, zum Traum, der von den Alpträumen des Krieges und der Inflation befreit, [...] zum Fieber, das Gesundheit für alle bringt [...]. Das Schlagwort 'Rationalisierung' steht im Zentrum der Allgemeinwohlformel der Jahre 1925 bis 1939. [...] Die 'Rationalisierung' verzaubert den kapitalistischen Produktionsprozeß zur 'Dienstleistung' an der Allgemeinheit. [...] Das Schlagwort 'Rationalisierung' erklärt den allgemeinen Wohlstand und den sozialen Frieden zum innersten Sinn und Zweck der kapitalistischen Produktion." Es sei, so Freyberg weiter, "die verblüffende Leistung der Rationalisierung als Allgemeinwohlformel und als Bewegung, daß sie den verschiedensten, zum Teil antagonistischen Interessengruppen die Möglichkeit bot, sich unter dem gemeinsamen 'Dach' einer generellen Legitimation zu versammeln und ihre diversen partikularen Interessen in eine gemeinsame Konsensformel einzutragen [...]. Die Rationalisierungsformel wird identisch mit der allgemeinen Vernunft." Wirkungskraft kann die Zauberformel freilich nur gewinnen, weil sie mit der Massenfertigung verknüpft wird und auf das Vorbild USA rekurrieren kann. Die Attraktivität Fords, betont Freyberg, beruhe

¹¹ Freyberg, S. 313.

¹² Der Ausdruck "Psychologie der Rationalisierung" geht auf eine Rede des 'Papstes' der frühen Betriebswirtschaft Eugen Schmalenbach zurück. Zum folgenden vgl. Freyberg, S. 305-320 (inkl. Zitate).

darauf, "die massenhafte Produktion und die massenhafte Propaganda" zu verbinden. Beides zusammen habe aus 'Rationalisierung' erst "das Schlagwort einer Bewegung" gemacht.

Wenn ein führender Propagandist des Rationalisierungs-Gedankens wie Hinenthal von "Wiederherstellung des Gleichgewichts" als Ziel der 'Rationalisierung' spricht, dann zielt dies, in Anlehnung an Ford, auf das 'soziale Gleichgewicht', das durch die Arbeiterbewegung und die Revolution angeblich gestört worden sei. Rationalisierung, so charakterisiert Freyberg die zugrunde liegende Programmatik, wolle dieses Gleichgewicht (wieder-)herstellen. "An die Stelle von 'Klassenkampf' und einer 'Kampfeinstellung seit Generationen' solle Gemeinschaftsarbeit treten." Der 'weiße Sozialismus' wird zur zugkräftigen Alternative zum 'roten Sozialismus' der revolutionären Arbeiterbewegung. Auf der Ebene der politischen Ideologie wirkt die terminologische Nebelkerze 'Rationalisierung' sogar so weit, daß (wie Detlev Peukert festgestellt hat) zeitweilig der Eindruck entstehen konnte, es sei möglich, beide miteinander zu verschmelzen, die "sozialdemokratischen Konzepte von 'Wirtschaftsdemokratie' im 'organisierten Kapitalismus' mit der Ingenieursutopie von Rationalisierung".¹³

Eine ganz ähnliche Funktion wie der Begriff 'Rationalisierung' besitzt der Begriff 'Gemeinschaft' und daraus abgeleitete Termini wie 'Werksgemeinschaft', 'Betriebsgemeinschaft' und 'Volksgemeinschaft'. Die 'Werksgemeinschaft', nach 1933 durch die 'Betriebsgemeinschaft' ersetzt, ist "ein Kind der 20er Jahre". Der "harte Kern der Werksgemeinschaftsbewegung" verstand - wie *Gertraude Krell* in ihrer Untersuchung über 'vergemeinschaftende Personalpolitik' ausführt - "'Werksgemeinschaft als Organisationsform', die eine überbetriebliche Interessenvertretung von 'Kapital' und 'Arbeit' überflüssig macht. Werksgemeinschaft im engeren Sinne steht damit in der Tradition der 'Vaterländischen Arbeitervereine' und der 'Werkvereine' der Vorkriegszeit".¹⁴ Nicht zufällig hatte der 'Gemeinschafts'-Begriff in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre parallel zum 'Rationalisierungs'-Begriff Konjunktur. Die Anhänger der Werksgemeinschafts-Idee bekannten sich (wie Krell hervorhebt) "zu den Taylorschen Grundsätzen arbeitsorganisatorischer Rationalisierung und zur Mechanisierungspolitik Henry Fords." Beide Schlagworte sollten soziale Antagonismen überdecken. Während der 'Rationalisierungs'-Begriff darüber hinaus noch eine ganze Reihe weiterer betriebs- und volkswirtschaftlicher Implikationen hatte, war diese Funktion beim 'Gemeinschafts'-Begriff eindeutiger.

Im Gegensatz zur 'Rationalisierung', die als politisch-wirtschaftlicher Kampfbegriff seit 1929/30 in Verruf geriet, überstand der mit ökonomischen Konnotationen nicht besetzte 'Gemeinschafts'-Begriff die Krise als Schlagwort unbeschadet. Es ist kein Zufall, daß zwar seit 1935/36 in der betrieblichen Praxis 'rationalisiert' wurde wie nie zuvor, der Terminus 'Rationalisierung' als Schlagwort und Zauberformel jedoch keine Renaissance erlebte (trotz einiger Ansätze auch nicht als 'deutsche Rationalisierung'). Er wurde von Fachwissenschaftlern und betrieblichen Praktikern zwar weiterhin verwandt, jedoch eher sparsam. Statt dessen trat seit 1933 der 'Gemeinschafts'-Begriff in den Vordergrund. Mit dem 'Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit' vom Januar 1934 und dem dort zentralen Begriff der

13 D. J. K. Peukert, *Max Webers Diagnose der Moderne*, Göttingen 1989, S. 75.

14 G. Krell, *Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werksgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur*, München 1994, S. 85 ff. Das folgende Zitat: ebd., S. 114.

'Betriebsgemeinschaft' wurden - wie Krell resümiert - "all die Vorstellungen" der Werksgemeinschaftsbewegung der zwanziger Jahre Wirklichkeit. Umgekehrt wäre ohne die 'Vorarbeit' dieser Bewegung der Gemeinschafts-Begriff unter 'Betriebsführern', Arbeitswissenschaftlern, Betriebswirtschaftlern, Arbeitsrechtlern usw. als Kernelement der nationalsozialistischen Betriebsverfassung nicht so schnell eingeführt worden. Das bezieht sich nicht nur auf die breite Akzeptanz, die der Gemeinschafts-Begriff in den eineinhalb Jahrzehnten der Weimarer Republik gefunden hatte, sondern zielt auch auf die inhaltlichen Implikationen. Neben den sozialharmonischen Intentionen und antirepublikanischen Konnotationen, die dem Begriff von vornherein zugrunde lagen, hatte die Werksgemeinschaftsbewegung - darauf weist Krell gleichfalls hin - auf ihrer "Suche nach 'neuer Gemeinschaft' und 'organischer Zusammenfügung'" auch bereits "rassistisches und völkisch-nationales Gedankengut entwickelt und verbreitet".¹⁵

Wie sehr der dann vor allem nach 1933 nicht zuletzt mit Blick auf die industrielle Arbeitswelt strapazierte 'Gemeinschafts'-Begriff und 'Rationalisierung' als propagandistisches Schlagwort zusammengehören, hebt - neben Freyberg und Krell - *Matthias Frese* in seiner Dissertation hervor, und zwar exemplarisch für die 'Betriebsgemeinschaft', die Zentralkategorie des nationalsozialistischen Arbeitsrechts. Während in der älteren Forschung meist die ideologische und scheinbar antiquierte Seite dieses Begriffs betont wird, konstatiert Frese, daß das der 'Betriebsgemeinschaft' zugrunde liegende "Organisationskonzept" auf "der modernen betriebssoziologischen Forschung [basiere], die die Ergebnisse der amerikanischen Taylor-Ford-Diskussion rezipierte und auf die deutschen Betriebe anwandte." Der Begriff der 'Betriebsgemeinschaft' habe keineswegs nur der ideologischen Verschleierung gedient, sondern sei (so könnte man ergänzen) zugleich fordistisch gemeint gewesen, indem er den politisch-rechtlichen Rahmen für Leistungssteigerungen auf Basis moderner Fertigungstechnik und Arbeitsorganisation einerseits und für eine in erster Linie von den einzelnen Unternehmen getragene "gleichzeitige Befriedigung der sozialen Grundbedürfnisse der Arbeitnehmer" abgeben sollte. "Die in der Arbeitsverfassung des 'Dritten Reiches' festgeschriebene Betriebsgemeinschaft kann daher als eine auf den Ergebnissen der zeitgenössischen Betriebs- und Industriesoziologie fußende technokratisch-kapitalistische Wirtschaftsführung bezeichnet werden."¹⁶

Auch *Tilla Siegel* und *Thomas v. Freyberg* konstatieren in ihrer Untersuchung über die 'industrielle Rationalisierung' unter dem Nationalsozialismus', daß im 'Dritten Reich' "der Begriff Rationalisierung nicht mehr so richtig in Mode gekommen" sei. Selbst das RKW, in der Weimarer Republik im Zentrum der Rationalisierungs-Propaganda, gebrauchte das alte Schlagwort "mit großer Vorsicht". 'Rationalisierung' und 'Gemeinschaft', das zweite Schlagwort, das bereits während der Weimarer Republik in den Mittelpunkt der betriebsbezogenen Ideologisierung rückte, sind nicht identisch, auch wenn sie in bestimmter Hinsicht auf das gleiche zielen. Nachdem der Terminus 'Rationalisierung' durch die Weltwirtschaftskrise diskreditiert war, mußte ein anderes zugkräftiges Schlagwort her. Das in Verruf geratene Zauberwort 'Rationalisierung' wurde (so stellen Siegel/Freyberg fest) "durch den

15 Zitate: Ebd., S. 118 ff.

16 *M. Frese*, Betriebspolitik im 'Dritten Reich'. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie 1933-1939 (= Forschungen zur westfälischen Regionalgeschichte, Bd. 2), Paderborn 1991, S. 449 f.

Begriff 'Leistungssteigerung' verdrängt, der bis zum Ende der nationalsozialistischen Herrschaft auf dem 'Gipfel schlagwortmäßiger Aktualität' bleiben sollte."¹⁷ Nicht selten wurden außerdem 'Gemeinschaft' und 'Leistungssteigerung' zusammengezogen, zur "Leistungsgemeinschaft".¹⁸ "Dieser Wandel in der Terminologie verdankt sich nicht nur der Einddeutschung von Fremdwörtern, die sich insbesondere in den ersten Jahren [nach der NS-Machtergreifung] großer Beliebtheit erfreut hatte. Leistungssteigerung beinhaltete zwar Rationalisierung, war aber zugleich mehr und weniger als Rationalisierung." Die arbeitsorganisatorische und fertigungstechnische Seite, die jedenfalls mit Blick auf die Industrie in erster Linie mit dem Begriff 'Rationalisierung' assoziiert wurde, trat in den Hintergrund, die Disziplinierung und die - häufig durch Terror bzw. Drohung mit Terror erzwungene - Steigerung der Arbeitsleistung über Intensivierung und Verlängerung der Arbeitszeiten trat in den Vordergrund. Zwar wurde häufig "die Leistung im Sinne von Ausbringung gesteigert, aber Rationalisierung [im engeren Sinne] war das nicht." Vor allem im Zweiten Weltkrieg, und hier wiederum besonders beim 'Arbeitseinsatz' ausländischer Arbeitskräfte war in vielen Fällen "die schiere Gewalt das Mittel, um aus ihnen Leistung herauszupressen."¹⁹ Auf diesen NS-spezifischen Aspekt von 'Rationalisierung' wird noch genauer einzugehen sein.

Während der Weimarer Republik war 'Rationalisierung' vielleicht das wichtigste Schlagwort, aber doch nur eines unter mehreren, ein anderes Schlagwort war 'Fließfertigung'. Dieser Begriff diente gleichfalls dazu, soziale Herrschaft zu kaschieren. Bönig zeigt, wie die von staatlich-industrieller Seite zum Zweck der Rationalisierungspropaganda gegründeten Institutionen, namentlich der 'Ausschuß für Fließfertigung', und die dahinter stehenden, 'modernisierungsfreundlichen' Interessengruppen eine Strategie verfolgten, die man mit der heutigen Redewendung 'Begriffe besetzen' charakterisieren könnte: Sie suchten nach "allen Regeln der sozialen Kunst und Wissenschaft" die neue Form des "Produktionszwanges" durchzusetzen, indem sie "ihr einen schönen Namen", nämlich die unverfängliche Bezeichnung 'Fließfertigung', "zu geben, sie gefällig zu definieren [und] ein aufnahmeberechtigtes Klima in der Öffentlichkeit zu schaffen verstanden".²⁰ 'Begriffe besetzen' konnte und kann man freilich nur, wenn man über entsprechende publizistische und politische Macht verfügt. Nach dem Ende der Inflation waren in dieser Hinsicht die Verhältnisse geklärt. Die Großindustrie verfügte nicht nur über die politische, sondern auch über die ökonomische und soziale Macht, "die es ihr erlaubte, in allen kommenden Krisen die Kosten nach unten abzuwälzen".²¹

17 T. Siegel/Th. von Freyberg, *Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus*, Frankfurt a.M. 1991, S. 320 f.

18 Vgl. G. Morsch, *Arbeit und Brot. Studien zu Lage, Stimmung, Einstellung und Verhalten der deutschen Arbeiterschaft 1933 - 1936/37* (= Europäische Hochschulschriften, Reihe III, Bd. 546), Frankfurt a.M. 1993, S. 33 ff.; R. Hachtmann, *Industriearbeit im 'Dritten Reich'. Untersuchungen zu den Lohn- und Arbeitsbedingungen in Deutschland 1933-1945* (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 82), Göttingen 1989, S. 161 f.

19 Siegel/Freyberg, S. 321; vgl. auch T. Siegel, *Rationalisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der Deutschen Arbeitsfront in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit*, in: H. Mommsen (Hg.), *Herrschaftsalltag im Dritten Reich. Studien und Texte*, Düsseldorf 1988, S. 97-224, hier: S. 128 f.

20 Vgl. Bönig, S. 15, 113-118, 169 f., 207 f.

21 Vgl. Freyberg, S. 311.

III. Die goldenen zwanziger Jahre und die Grenzen der Rationalisierung (1925 bis 1933)

Die wiedergewonnene wirtschaftliche Stärke erlaubte der verarbeitenden Industrie überdies, Rationalisierungskonzepte (begrenzt) in die betriebliche Praxis umzusetzen. In welcher Weise und in welchen Dimensionen die fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Rationalisierung in der verarbeitenden Industrie Fuß faßte, hat Homburg für die Elektroindustrie (vor allem Siemens) untersucht. Freyberg nimmt gleichfalls Siemens als den führenden, elektroindustriellen Konzern in den Blick und geht außerdem ausführlich auf die Entwicklungen im Maschinenbau, namentlich im Werkzeugmaschinenbau, ein. Bönig wiederum breitet vor dem Leser gleichsam lexikalisches Wissen über die quantitativen und qualitativen Dimensionen der Fließfertigungspraxis in allen verarbeitenden Branchen aus, das an konkreten Details die 'Geschichte der Produktivkräfte' in mancherlei Hinsicht noch überbietet. Alle Autoren kommen in zentralen Fragen zu ähnlichen Ergebnissen:

Der breiten Rationalisierungsdiskussion bzw. -propaganda entsprach keine ebensolche betriebliche Rationalisierungspraxis.²² Wie wenig die Fließfertigung im Deutschen Reich Fuß gefaßt hatte, macht die (vermutlich zutreffende) Schätzung Bönigs deutlich, daß um 1930 lediglich "grob 80 000 Fließ- und Bandarbeitsplätze in der gesamten Industrie" eingerichtet worden seien; dies war "ein Prozent der Beschäftigten in Betrieben mit mehr als 50 Personen und noch nicht einmal ein halbes Prozent aller in Gewerbebetrieben Entlohnten."²³ Innerhalb der verarbeitenden Industrie spielte die Elektroindustrie in puncto fertigungstechnischer und arbeitsorganisatorischer Rationalisierung eine Vorreiterrolle, innerhalb der Elektroindustrie wiederum die dominierenden Konzerne Siemens & Halske, Siemens-Schuckert und AEG.²⁴ In der übrigen verarbeitenden Industrie gelangten Fließfertigungssysteme bis 1933 nur relativ selten zur Anwendung. Dies gilt sowohl für den von Freyberg

22 Dies galt selbst für das in puncto Fließfertigung führende Unternehmen, die Siemens-Schuckert-Werke. Erst seit 1936/37 erreichten die fertigungstechnischen Rationalisierungsmaßnahmen in den Werken der SSW "ein Ausmaß, das einem qualitativen Bruch mit der bisherigen Herstellungspraxis gleichkam". Vgl. *Homburg*, S. 476, 479, 490, 492 u.ö.; ferner *Feldenkirchen*, S. 228. Auch Peukert betont, daß "die Rationalisierungsbewegung der 20er Jahre lautstark und resultatlos, zukunftsweisend weil gegenwartsarm, pläneschmiedend weil praxisfremd" gewesen sei (*Peukert*, S. 78). Zu Opel, dem im Fahrzeugbau in puncto führenden Unternehmen vgl. vor allem *A. Kugler*, Arbeitsorganisation und Produktionstechnologie der Adam Opel Werke (von 1900 bis 1929) (= Veröffentlichungsreihe des Internationalen Instituts für Vergleichende Gesellschaftsforschung/Arbeitspolitik des Wissenschaftszentrums Berlin), Berlin 1985; zu den Rationalisierungsprozessen in anderen Unternehmen der Automobilindustrie (namentlich Daimler-Benz) vgl. *M. Stahlmann*, Die erste Revolution in der Autoindustrie. Management und Arbeitspolitik von 1900 - 1940, Frankfurt a.M. 1995; *B. P. Ballon*, Mercedes in Peace and War. German Automobile Workers, 1903-1945, New York 1990.

23 *Bönig*, Bd. 2, S. 699.

24 Zu den Rationalisierungsprozessen in der Elektroindustrie im einzelnen vgl. *Homburg*, bes. S. 291-304, 426-528; *Bönig*, S. 209-346; *Freyberg*, S. 181-258; ferner Geschichte der Produktivkräfte, Bd. 3, bes. S. 60 ff.; *Feldenkirchen*, S. 226 ff.; *W. Zollitsch*, Arbeiter zwischen Weltwirtschaftskrise und Nationalsozialismus. Ein Beitrag zur Sozialgeschichte der Jahre 1928 bis 1936 (= Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Bd. 88), Göttingen 1990, S. 21 ff. Während Freyberg nur die Verhältnisse bei Siemens, Homburg darüber hinaus auch die bei AEG thematisiert, untersucht Bönig außerdem ausführlich die diesbezüglichen Entwicklungen in der Accumulatoren-Fabrik (Berlin-Hagen), bei Osram, bei Bosch und einer Reihe anderer elektrotechnischer Unternehmen.

Industriearbeiterschaft und Rationalisierung

und Bönig untersuchten Maschinenbau²⁵ als auch für den von Bönig und (in mehreren Aufsätzen) von *Anita Kugler* untersuchten Fahrzeugbau.²⁶

Die beschränkten Absatzmöglichkeiten und - in den meisten Zweigen der verarbeitenden Industrie - ein geringer Grad an Konzentration setzten der betrieblichen Rationalisierungsbewegung in Deutschland von vornherein enge Grenzen. Resultat war ein gewissermaßen spezifisch 'deutscher (oder europäischer?) Weg' der Rationalisierung und - auf der fertigungstechnischen Ebene - das Nebeneinander sehr unterschiedlicher Formen der Fließfertigung. Während in den USA ein rasch wachsender, riesiger Absatzmarkt die Anwendung von Fließbandsystemen in quasi 'reiner' Form erlaubte, waren die Unternehmer in Deutschland - und (das wäre noch genauer zu untersuchen) vermutlich überhaupt in Europa - zu einem flexiblen Agieren gezwungen, um die "Balance zwischen markt- und produktionsökonomischen Anforderungen" zu halten.²⁷ Die unterschiedlichen, häufig schlechten Absatzchancen, und nicht etwa technologische Rückständigkeit, ließen in den verarbeitenden Industrien eine ganze Palette unterschiedlichster Fließfertigungssysteme entstehen, die vom lediglich arbeitsorganisatorisch hergestellten Arbeitsfluß ohne ein die verschiedenen Produktionsprozesse verknüpfendes Transportband über diverse Zwischenstufen bis hin zur eigentlichen Fließbandarbeit reichten und - da es zumeist lediglich möglich war, in kleinen Serien zu produzieren - zur Entwicklung eigenartiger Fließfertigungssysteme wie der 'wechselnden Fließarbeit' führen konnten.²⁸

Die Einführung der Fließfertigung und die zur Anwendung gelangenden Fließfertigungssysteme mußten in starkem Maße auch die Entwicklung der Werkzeugmaschinen beeinflussen. In welcher Weise dies bis 1929/33 geschah, hat Freyberg untersucht: Vorherrschender Werkzeugmaschinentyp war - und blieb - die sog. *Universalwerkzeugmaschine*, d.h. eine Werkzeugmaschine, die die Fähigkeit besitzt, "die verschiedensten Arbeiten an den verschiedensten Arbeitsstücken" auszuführen. Ihr gegenüber steht idealtypisch die sog. *Einzweck- oder Sonderwerkzeugmaschine*; dieser Werkzeugmaschinentyp war (und ist) zwar billiger, robuster und einfacher zu bedienen, jedoch "nur für ein ganz bestimmtes Arbeitsteil" einsetzbar. An sich wären für die Fließfertigung auf den Arbeitsfluß abgestimmte, einfachste Sondermaschinen adäquat gewesen. Dies hätte freilich Massenfertigung in großem Stil und lange Laufzeiten für ein einzelnes Produkt vorausgesetzt. Massenfertigung war vor dem Hintergrund der begrenzten Absatzmärkte jedoch eher die Ausnahme als die Regel.

25 Zu den Rationalisierungsprozessen im Maschinenbau im einzelnen vgl. *Freyberg*, S. 55-180; *Bönig*, Bd. 1, S. 347-501.

26 Zu den Rationalisierungsprozessen im Fahrzeugbau im einzelnen vgl. vor allem *Bönig*, Bd. 1, S. 402-572; *Kugler*, *Arbeitsorganisation*; *dies.*, Von der Werkstatt zum Fließband. Etappen der frühen Automobilproduktion in Deutschland, in: *Geschichte und Gesellschaft* 13, 1987, S. 304-339. Wie sehr der deutsche Fahrzeugbau - als der neben der Elektroindustrie in puncto Fließfertigung noch innovativste Industriezweig - im europäischen Maßstab hinterherhinkte, zeigte sich daran, daß (wie Bönig ausführt), lange bevor in deutschen Automobilunternehmen die neue Fertigungsmethode Eingang fand, fließfertigungsähnliche Produktionsstrukturen in den französischen und italienischen Automobilwerken (Peugeot, Citroën, Berliet, Renault, Morris, Fiat u.a.) eingeführt wurden. Vgl. *Bönig*, Bd. 1, S. 421-428.

27 So *Freyberg* (resümierend), S. 392.

28 Vgl. hierzu bes. die systematische Zusammenfassung ebd., S. 149 f., 158. Zu den Überkapazitäten als Folge der Rationalisierungsbewegung bereits während der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre vgl. *H. A. Winkler*, *Der Schein der Normalität. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1924 bis 1930*, Berlin 1985, bes. S. 34, und die dort genannte ältere Literatur.

Speziell für die Fließfertigung konzipierte Einzweckmaschinen kamen deshalb nur in Ausnahmefällen zum Einsatz; dominant blieb zwar weiterhin der Typus der Universalwerkzeugmaschine. Allerdings gewannen für die Bereiche der verarbeitenden Industrie, in denen Fließfertigung eingeführt wurde, angesichts der makroökonomischen Rahmenbedingungen "spezifisch deutsche Entwicklungslinien im Werkzeugmaschinenbau" an Gewicht, nämlich die Entwicklung von Werkzeugmaschinentypen, die Elemente von der Universal- wie der Einzweckmaschine vereinigten ("reduzierte" Universalmaschinen", "um 'Zutaten' erweiterte Einzelwerkautomaten").²⁹ Der Flexibilisierung der Fließfertigung entsprach also der Einsatz (begrenzt) flexibler Werkzeugmaschinen.

Der Einbruch der Weltwirtschaftskrise brachte auch die betriebliche Rationalisierungs- bewegung zum Stillstand. Sichtbarster Ausdruck der Rationalisierungskrise war, daß zahlreiche Fließbänder wegen mangelnden Absatzes stillgelegt werden mußten. Der Zusammenbruch der betrieblichen Rationalisierung (so betont Freyberg) markiert auch die Grenzen der 'Rationalisierung' als ideologisiertem Kampfbegriff, der 'Rationalisierung' als Bewegung. "Hunger und Arbeitslosigkeit widerlegten die Versprechungen der Rationalisierungsformel." Die "Fordsche Prosperitätsspirale von Massenproduktion und Massenkonsum" kippte um in eine "Depressionsspirale" im doppelten Sinn.³⁰

IV. Fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Rationalisierung 1933 bis 1945

Ab 1934 wich die wirtschaftliche Depression der Rüstungskonjunktur. In puncto Rationalisierung konnten die Werksleitungen dort anknüpfen, wo sie 1930/31 aufhören mußten. Daß es in den letzten Vorkriegsjahren und erneut seit Ende 1941 zu einem Rationalisierungsschub kam, ist in der Forschung unbestritten. Mit Einsetzen der Rüstungskonjunktur fielen die Barrieren weitgehend fort, die namentlich der breiten Einführung der Fließfertigung bis 1933 im Wege gestanden hatten. Die Absatzfrage zumindest für die Produktionsgüter- und Rüstungsindustrie war 'gelöst', die Produktionskapazitäten ausgelastet. Die Massenfertigung - in erster Linie, aber nicht allein - von Rüstungsgütern bildete eine wesentliche Bedingung für fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Rationalisierung im großen Maßstab. Hinzu traten als weitere Voraussetzungen die nicht zuletzt auch auf staatlichen Druck hin forcierten Bemühungen, die Normierung von Produktteilen voranzutreiben und die Vielzahl an Produkttypen zu reduzieren. Zwar waren in dieser Hinsicht insbesondere seit 1938 und 1941 zumindest nominell beträchtliche Erfolge zu verzeichnen. Kompetenzwirrwarr, Fehlplanungen und andere staatlich-organisatorisch bedingte Defizite und Friktionen ließen jedoch nicht nur die Rüstungsproduktion vor allem in den ersten Kriegsjahren stagnieren (wie namentlich *Richard James Overy* unlängst hervorgehoben hat).³¹ Sie behinderten auch

29 Vgl. *Freyberg*, bes. S. 59, 70 ff., 73, 106 ff.

30 Ebd., S. 366, 392. Zur zeitgenössischen Diskussion der Rationalisierungskrise vgl. auch *H. A. Winkler*, *Der Weg in die Katastrophe. Arbeiter und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik 1930 bis 1933*, Bonn 1987, S. 87 ff.

31 Vgl. *R. J. Overy*, *Rationalization and the 'Production Miracle' in Germany*, in: *H.-E. Volkmann (Hg.)*, *Ende des Dritten Reiches - Ende des Zweiten Weltkriegs. Eine perspektivische Rückschau*, München 1995, S. 457-487, bes. S. 459-463 (geringfügig gekürzte Fassung aus: *ders.*, *War and Economy in the Third Reich*, Oxford 1994, S. 343-375); zur Normierung, Typenverringerung sowie (weiteren)

die betrieblichen 'Modernisierungs'-Schritte. Daran änderten auch (das hat *Dietrich Eichholtz* im dritten Band seiner umfassenden und mit zahlreichen, bisher unbekanntenen Quellen gespickten Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft dargestellt) die letzten verzweifelten Versuche zur Straffung der Speerschen Rüstungsorganisation und die weiterhin halbherzigen Kompetenzklärungen im letzten Kriegsjahr grundsätzlich nichts.³²

All diesen Hindernissen zum Trotz waren die Rationalisierungserfolge während der NS-Zeit dennoch beachtlich: Vor allem in den Werken großer Unternehmen wurden die bis 1933 zumeist lediglich vereinzelt 'Fließinseln' ausgeweitet, in offenbar nicht wenigen Fällen die gesamte Fertigung nach dem Fließprinzip organisiert und die verschiedenen Abteilungen mit Hilfe vollautomatischer Bänder eng verzahnt.³³ Den zeitgenössischen Fachzeitschriften ist außerdem zu entnehmen, daß Fließfertigungssysteme auch in Branchen in wachsendem Maße Anwendung fanden, die bis dahin von 'Fordismus' und 'Taylorismus' verschont geblieben waren.³⁴ Unklar ist freilich, ob die Fließfertigung zum industrieweit dominierenden Produktionsprinzip wurde oder weiterhin Standards der Einzelfertigung den Produktionsalltag beherrschten. Hier wären, neben branchen- und regionalspezifischen Differenzen, von der zukünftigen Forschung auch Unterschiede zwischen den Betriebsgrößenklassen stärker in den Blick zu nehmen. Bisher wurden - dank der besseren archivalischen Überlieferung - vornehmlich Großbetriebe untersucht. Wie stark die Rationalisierungsbewegung in mittleren und kleinen Unternehmen Fuß fassen konnte, ist dagegen weitgehend unbekannt.³⁵

produktionstechnischen Rationalisierungen durch unmittelbare Interventionen überbetrieblicher Institutionen, in den letzten Kriegsjahren namentlich des 'Jägerstabes' vgl. vor allem *D. Eichholtz*, Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939-1945, Bd. 2: 1941-1943, Berlin 1984, bes. S. 297-304, Bd. 3: 1943-1945, Berlin 1996, bes. Kapitel 1.3, 1.4; allgemein ferner *Freyberg/Siegel*, S. 205-216; *Hachmann*, Industriearbeit, S. 71-74, 77 f.; *Overy*, Rationalization, S. 475 f.

32 Das sog. Rüstungswunder, d.h. das Phänomen, daß die Produktion für viele wichtige Waffengattungen erst im Herbst 1944 ihren höchsten Stand erreichte, erklärt sich nach *Eichholtz* aus mehreren Faktoren, nämlich erstens der "Konzentration der Regulierungsgewalt über die Kriegswirtschaft beim Reichsminister für Rüstung und Kriegsproduktion und bei seinem Industrieapparat". Zweitens kamen 1944 die umfänglichen Investitionen 1942 und 1943, "Erweiterungskapazitäten und neue Großwerke, zum Beispiel für Panzer und Sturmgeschütze", drittens Rationalisierungsanstrengungen und besonders Typenbeschränkungen, "Entfeinerung" und "Entrümpelung" der Produktion, viertens die "verstärkte Konzentration auf bestimmte Sektoren der Rüstung" sowie fünftens schließlich Umschichtungen in den Produktionskapazitäten vom zivilen auf den rüstungsindustriellen Produktionssektor zum Tragen; vgl. *Eichholtz*, Bd. 3, Kapitel II.1. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch *Overy*.

33 Vgl. Geschichte der Produktivkräfte, Bd. 3, S. 76; *Kugler*, Werkstatt, S. 336; *Hachmann*, Industriearbeit, S. 75 f.; *K.-H. Roth*, Der Weg zum guten Stern des 'Dritten Reiches': Schlaglichter auf die Geschichte der Daimler-Benz AG und ihrer Vorläufer (1890-1945), in: Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Das Daimler-Benz-Buch. Ein Rüstungskonzern im 'Tausendjährigen Reich' (= Schriften der Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts, Bd. 3), Nördlingen 1987, S. 155, 219, 230 f.

34 Vgl. *Hachmann*, Industriearbeit, S. 76.

35 Vgl. hierzu die Hinweise bei *A. 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. 327 ff. Lüdtkke freilich verallgemeinert seinerseits unzulässig, wenn er behauptet, auch "ab Mitte der 1930er Jahre" seien die "Standards der Einzelfertigung" eindeutig dominierend, Massenfertigung und Fließarbeit

Gewissermaßen als Fortsetzung der Freyberg'schen Arbeit über die Weimarer Republik haben Thomas v. Freyberg und Tilla Siegel, die in diese Untersuchung auch die Ergebnisse älterer eigener Arbeiten einbringt, die Rationalisierungsbewegung im Werkzeugmaschinenbau und der Elektroindustrie ausführlicher in den Blick genommen. Die Verhältnisse in beiden Industriezweigen stellen zwar in puncto Rationalisierungsbewegung - das ist auch der Arbeit von Homburg zu entnehmen - Ausnahmefälle dar, da die Elektroindustrie auch im 'Dritten Reich' ein Vorreiter in Sachen Rationalisierung blieb, während umgekehrt der Werkzeugmaschinenbau aufgrund einer zwar "quantitativ hohen, zugleich aber qualitativ extrem wechselnden Nachfrage" weiterhin lediglich eine "Strategie der vorsichtigen und elastischen Annäherung an die fließende Fertigung" betrieb.³⁶

Trotzdem lassen sich über ihre Untersuchung die strukturellen Grenzen der Rationalisierungsbewegung im Dritten Reich schärfer konturieren; denn "die Werkzeugmaschine [bildete] das technische Zentrum aller Industriezweige".³⁷ Die Struktur der Werkzeugmaschinen, vor allem des dominierenden Typus', spiegelt - mit zeitlicher Verschiebung - die Produktionsstrukturen der verarbeitenden Industrien wider. Bis Kriegsende haben (so weisen Siegel/Freyberg nach) die der Massenfertigung angemessenen Spezialwerkzeugmaschinen in der deutschen Industrie nur eine periphere Rolle gespielt. Das breite Mittelfeld an Werkzeugmaschinen, das die Funktionen beider Grundtypen miteinander zu vereinbaren suchte, wurde auch nach 1936 nicht zugunsten der der Massen(fließ)fertigung eigentlich adäquaten 'Einzweckmaschinen' aufgelöst, sondern - auf Kosten des Anteils 'traditioneller' Universalmaschinen - vielmehr ausgeweitet. Der bis 1929/30 beobachtbare Trend setzte sich seit 1933 verstärkt fort: Universalwerkzeugmaschinen wurden durch "Spezialvorrichtungen und 'Einzweck-Zutaten'" auf die Massenfertigung umgerüstet oder es wurde deren ursprüngliche Funktionsvielfalt abgespeckt, Einzweckautomaten dagegen um weitere Funktionen angereichert.³⁸ Auch während des Dritten Reiches konnten die makroökonomischen Barrieren, die einer Dominanz von Einzweckautomaten in der verarbeitenden Industrie entgegenstanden, nicht vollständig überwunden werden. Zwar beschleunigte die Produktion von Kriegsgütern die Ausweitung der Massenfertigung und darauf basierender Rationalisierungsinitiativen. Zugleich erforderten jedoch die rasch wechselnden Rüstungsprogramme, nicht ausgereifte Waffentechniken sowie fehlende Koordination zwischen den überdies zersplitterten militärischen und wirtschaftlichen Planungsbehörden immer wieder und nicht selten in schneller Abfolge eine Neuorganisation der Produktionsprozesse - und damit nach wie vor eine "große Einsatzbreite und vielseitige Verwendbarkeit" der Werkzeugmaschinen.³⁹ Manche Unternehmer mögen sich darüber hinaus bereits auf "zu erwartende Absatzbedingungen nach

peripher geblieben. Daß allerdings die Dimensionen der fertigungstechnischen Rationalisierungsbewegung selbst während des Zweiten Weltkrieges nicht überschätzt werden sollten, betont auch Eichholtz: "Modernste Fließfertigung gab es freilich nur in wenigen neuen Werken" selbst der fertigungstechnisch führenden Luftfahrtindustrie; vgl. *Eichholtz*, Bd. 3, Kapitel II.3.

36 Vgl. *Homburg*, bes. S. 476 ff., 490 ff., 527; *Siegel/Freyberg*, S. 267-277, 322-368.

37 *Freyberg*, S. 55.

38 Vgl. *Siegel/Freyberg*, S. 150 f., 168, 216-222, 243 ff.

39 Vgl. ebd., bes. S. 150 f., 236 (Zitat).

Kriegsende" eingestellt, von vornherein also eine flexible Umstellung auf zivile Nachfrage ins Auge gefaßt und deshalb Universalmaschinen bevorzugt haben.⁴⁰

Hinzu trat noch ein weiterer Faktor: Der Werkzeugmaschinenbau wurde von den Rationalisierungsschüben während des 'Dritten Reiches' offenbar überrascht. Er war auf eine verstärkte Nachfrage nach Einzweckmaschinen nicht eingestellt. Schon nach Verkündung des 'Vierjahresplanes', seit 1937/38, war der Bedarf an Sondermaschinen, die in der Regel keine Facharbeiterqualifikationen, sondern nur relativ kurze Anlernzeiten erforderten, gestiegen, besonders in neuen, rüstungswichtigen Industriezweigen wie etwa dem Flugzeugbau. Seit dem Scheitern der Blitzkriege und der Verschärfung des Arbeitskräftemangels um die Jahreswende 1941/42 vergrößerte sich die Schere zwischen Bedarf und Angebot dramatisch. 'Eigentlich' - so *Bertrand Perz*, dessen Studie über den österreichischen Rüstungskonzern Daimler-Steyr-Puch und das Konzentrationslager Melk auch wichtige Hinweise zur wirtschaftlichen Entwicklung Österreichs und (damit) des 'Altreichs' seit 1941 enthält - sollte die "rationalisierte Produktionsweise mit Spezialwerkzeugmaschinen der deutschen Rüstungsindustrie eine effiziente Ausbeutung der ausländischen Arbeitskräfte ermöglichen, auf die man durch die gewaltsame 'Neuordnung' Europas ungehinderten Zugriff bekommen hatte. Bisher nicht in den industriellen Produktionsprozeß integrierte Menschen konnten so in den modernsten Industrien mit einem minimalen Arbeitsaufwand effizient eingesetzt werden. Sie waren damit in einer Zeit für die Industrie verfügbar, wo inländische Arbeitskräfte nurmehr begrenzt zur Verfügung standen. Das hieß aber auch, daß der Aufbau von Betrieben wie der F[lugmotorenwerke] O[stmark GmbH] von der ausreichenden Lieferung der relativ einfach zu bedienenden Spezialwerkzeugmaschinen abhängig war. Nur so konnte mit dem nur notdürftig angelernten oder umgeschulten Arbeitskräftepotential produziert werden. Die deutsche Werkzeugmaschinenindustrie war [jedoch] der Nachfrage, die der Krieg mit sich brachte, nicht gewachsen". Zusätzlich behinderten "externe Faktoren die Bestellung der für die Taktstraßen der FO unbedingt erforderlichen Spezialwerkzeugmaschinen. Aufgrund einer Unterbrechung des Handelsabkommens mit der Schweiz", auf deren Maschinenbauunternehmen man wegen der Lieferprobleme deutscher Betriebe zurückgriff, "wurden dort bestellte Maschinen zunächst nicht ausgeliefert. [...] Wegen dieser Hindernisse wurde vorübergehend [sogar] die Möglichkeit erörtert, zuerst mit einer provisorischen Einzelfertigung von Motoren zu beginnen und erst allmählich auf die Großserienfertigung überzugehen. Das hätte aber ein völliges Abgehen vom Konzept einer durchrationalisierten Fließfertigung bedeutet." Dazu wollte oder konnte man sich zwar nicht entschließen. Aber das Defizit an Werkzeugmaschinen, die auf die Fließfertigung abgestimmt waren und von unqualifizierten ausländischen Arbeitskräften bedient werden konnten, zog eine tiefgreifende Krise der 'Flugmotorenwerke Ostmark' (die in dieser Hinsicht vermutlich stellvertretend für viele andere Unternehmen standen) nach sich, die im Frühjahr 1943 dann zur Ablösung der Werksleitung führte.⁴¹ Das Chaos in der

40 Dies galt offenbar besonders für den Werkzeugmaschinenbau (vgl. ebd., S. 275 f.), wo allerdings auch Einzelfertigung und (bestenfalls) kleine Serien die Regel waren. Bei Daimler-Benz in Genshagen - und vermutlich auch anderen Werken der Fahrzeugindustrie - kamen dagegen moderne Spezialwerkzeugmaschinen in großem Maßstab zur Anwendung; vgl. *Ballon*, S. 240, ferner ebd., S. 246.

41 *B. Perz*, Projekt Quarz. Steyr-Daimler-Puch und das Konzentrationslager Melk (= Industrie, Zwangsarbeit und Konzentrationslager in Österreich, Bd. 3), Wien 1991, S. 114 ff.

ökonomischen Planung, d.h. die fehlende bzw. unzureichende Abstimmung zwischen den einzelnen Unternehmen, den militärischen Stellen und den für die Rüstungswirtschaft zuständigen Institutionen, dürfte die produktionsökonomischen Effekte der innerbetrieblichen Rationalisierung weitgehend zunichte gemacht haben. Wichtig ist in diesem Kontext auch, daß der 'Fremdarbeiter-Einsatz' vom NS-Regime in den dann realisierten Dimensionen nicht von vornherein geplant, von NS-Ideologen nur widerwillig akzeptiert wurde⁴² - und damit auch die 'Notwendigkeit' der Einbindung zahlloser unqualifizierter ausländischer Arbeitskräfte in komplexe Fließfertigungssysteme, die wiederum die vermehrte Installierung von Einzweckmaschinen voraussetzten, nicht absehbar war.

Einen ganz anderen Aspekt (überbetrieblicher) industrieller Rationalisierung hat u.a. *Gerhard Kratzsch* im Rahmen einer umfassenderen regionalhistorischen Untersuchung über die Rolle der bisher wenig beachteten Gauwirtschaftsberater der NSDAP genauer in den Blick genommen: die Stilllegung nicht rüstungswichtiger, unrentabler, fertigungstechnisch veralteter Betriebe. Gau- und Kreiswirtschaftsberater (GWB/KWB) scheinen die von den zentralstaatlichen Institutionen angeordnete Schließung kriegswirtschaftlich nicht wichtiger Werke häufig gebremst und vielfach faktisch regelrecht sabotiert zu haben. Ähnlich wie die Deutsche Arbeitsfront (DAF), mahnte der Gauwirtschaftsapparat wiederholt eine "behutsame Realisierung der Aktionsziele" bei Stilllegungsaktionen an; die von oben angeordneten Stilllegungsmaßnahmen seien "zu rigoros". In offenbar zahlreichen Fällen gelang es dem GWB, von anderen Institutionen ins Auge gefaßte Betriebsschließungen wieder rückgängig zu machen. Dort, wo sich Stilllegungen nicht vermeiden ließen, suchten die GWB/KWB die Wirkungen für die betroffenen Arbeitskräfte sozial abzufedern. Deutlich wird durch die Untersuchung Kratzschs, daß die Gauwirtschafts- und Kreiswirtschaftsberater samt Dienststellen als Gliederungen der Partei in erster Linie die Stimmung an der 'Heimatfront' im Auge hatten und deshalb häufiger Stilllegungen zu verhindern oder zumindest aufzuschieben trachteten. Folgt man den Ausführungen Kratzschs, hatten die Gau- und Kreiswirtschaftsberater außerdem nicht zuletzt die Interessen der mittelständischen Unternehmen im Auge. So erhoben sie den ja nicht unbedingt falschen Vorwurf, es sei "überall bemerkbar, daß die Großindustrie die Rationalisierungs- und Konzentrationsmaßnahmen dazu benutzen will, langgehegte Wünsche wegen Beseitigung lästiger Konkurrenz oder sonstiger strittiger Dinge zu verwirklichen."⁴³ Die Ergebnisse Kratzschs für Westfalen wird man vermutlich verallgemeinern dürfen: Wenn die Stilllegungsaktionen (wie *Dietrich Eichholtz* gezeigt hat) auch während der Ära Speer vielfach ins Leere liefen und nicht die Anzahl an Arbeitskräften rekrutiert werden konnten, die man sich erhoffte,⁴⁴ dann waren hierfür offenbar nicht zuletzt

42 Vgl. hierzu grundlegend *U. Herbert*, Fremdarbeiter. Politik und Praxis des 'Ausländer-Einsatzes' in der Kriegswirtschaft des Dritten Reiches, Berlin 1985, bes. S. 53 ff., 88 ff., 137-147.

43 *G. Kratzsch*, Der Gauwirtschaftsapparat der NSDAP. Menschenführung - "Arisierung" - Wehrwirtschaft im Gau Westfalen-Süd. Eine Studie zur Herrschaftspraxis im totalitären Staat (= Veröffentlichungen des Provinzialinstituts für westfälische Landes- und Volksforschung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe, Bd. 27), Münster 1989, S. 343 f., 353-473. Zitate: S. 360, 369. Zu den von Kratzsch ausführlich thematisierten Aufgabenbereichen der Gauwirtschaftsberater gehören neben der Beteiligung an Stilllegungsaktionen - bzw. im Kontext der "Mitwirkung an der Kriegswirtschaft" - u.a. die "Entjudung" der mittelständischen Wirtschaft (S. 112-310), ferner die Unterstützung von Aktivitäten zur "Bodenforschung und Erzsuche" im Rahmen der Autarkiepolitik des 'Dritten Reiches' (S. 311-338).

44 Vgl. hierzu vor allem *Eichholtz*, Bd. 2, S. 229-232.

die Wirtschaftsberater der Gaue bzw. Kreise der NSDAP verantwortlich. Gleichwohl sollte man die mittelbar modernisierenden Effekte der kriegswirtschaftlichen Stilllegungsaktionen nicht unterschätzen. So wie während der Weltwirtschaftskrise zumeist (allerdings nicht immer) veraltete, nicht mehr konkurrenzfähige Industriebetriebe in Konkurs gingen, die fertigungstechnisch und arbeitsorganisatorisch führenden dagegen eher überlebten, so ging die Industrie auch aus den Stilllegungsaktionen des Krieges 'moderner' hervor.

V. Die 'Modernisierung' der Lohnsysteme

Neue Fertigungstechniken und grundlegende Veränderungen der Arbeitsorganisation bedingen einschneidende Wandlungen der Entlohnungssysteme. Dieses Thema ist inzwischen gut erforscht. Die Stückzahlen bzw. die Zeiten, in denen bestimmte Arbeitsgänge zu verrichten waren, wurden 'tayloristisch' vorgegeben oder durch die Bandgeschwindigkeit erzwungen; an die Stelle des traditionellen Akkords trat der Zeit(studien)akkord bzw. der Pensumlohn.⁴⁵ Die - wenn auch modifizierte - Beibehaltung des 'Akkords' sowie die Einführung des Prämienlohns, der für das Erreichen eines Arbeitspensums gezahlt wurde, verweisen zugleich auf den noch 'unfertigen' Charakter der Fließfertigung während der Weimarer Republik und während des 'Dritten Reiches': Den Beschäftigten blieben Möglichkeiten, das Produktionsergebnis zu beeinflussen; Lohnanreize mußten weiterhin ein möglichst reibungsfreies 'Fließen' und Ineinandergreifen der Arbeitsgänge garantieren.⁴⁶ Nicht zufällig gewann der Gruppenakkord, der den Selbst-Zwang zu 'optimaler' Arbeit auf die ganze Gruppe ausweitete und den einzelnen weit stärker als beim Individualakkord unter Druck setzte mitzuziehen, in den zwanziger und dreißiger Jahren sogar noch an Bedeutung.⁴⁷ Wie sehr dem Leistungsgedanken bei der Entlohnung weiterhin Raum gegeben wurde, hat *Martin Rütther* exemplarisch für Kölner Unternehmen herausgearbeitet. "Eine durch individuelle Lohnanreize gesteigerte Leistung", so kann Rütther am Beispiel einzelner Werke nachweisen, "brachte nicht nur ein höheres Produktionsvolumen, sondern auch eine beträchtliche Senkung des Lohnkostenanteils mit sich."⁴⁸ Folgt man seinen Ausführungen, wurde ein erheblicher Teil der Produktivitätssteigerungen weniger durch technisch-organisatorische Rationalisierungsmaßnahmen als vielmehr durch Ausweitung und elastische Anwendung der Akkordentlohnung, ferner durch Beseitigung der Akkordschere erzielt.

45 Für die Weimarer Republik vgl. z.B. die inzwischen fast 'klassische' Darstellung von *R. Schmiedele, Schudlich*, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt a.M. 1978; ferner *Homburg*, S. 291-304; *Bönig*, S. 181-198.

46 Vgl. *Bönig*, S. 696; *Hachmann*, Industriearbeit, S. 171-175.

47 Vgl. *A. Lüdke*, Arbeit, Arbeitserfahrungen und Arbeiterpolitik. Zum Perspektivenwandel in der historischen Forschung, in: *ders.*, Eigen-Sinn, S. 376; *Hachmann*, Industriearbeit, S. 185 f. In - bis 1945 - einzelnen Fällen wurde darüber hinaus für Facharbeiter, die mit Kontroll- und Überwachungstätigkeiten befaßt waren oder sonstwelche, vergleichsweise vielseitige Tätigkeiten auszuführen hatten, eine neue Lohnform eingeführt, die in den sechziger und siebziger Jahren unter dem Begriff 'Kontraktlohn' oder 'eingefrorener Akkord' bekannt geworden ist. Vgl. *M. Rütther*, Zur Sozialpolitik bei Klöckner-Humboldt-Deutz während des Nationalsozialismus: "Die Masse der Arbeiter muß aufgespalten werden", in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 33, 1988, bes. S. 108 ff.

48 *M. Rütther*, Arbeiterschaft in Köln 1928-1945 (= Kölner Schriften zur Geschichte und Kultur, Bd. 16), Köln 1990, S. 286; vgl. auch ebd., bes. S. 267 f.

Nicht nur die Lohnformen wurden Wandlungen unterzogen. Stärker noch veränderte sich die Bemessungsgrundlage der Löhne. Nicht zufällig wurden in der metallverarbeitenden Industrie Berlins, zu der u.a. die elektrotechnische Industrie gehörte, bereits seit 1919 die dort beschäftigten Arbeitskräfte nicht mehr - wie bisher und in den anderen Industriezweigen auch weiterhin üblich - entsprechend ihrer *Qualifikation*, sondern entsprechend ihrer jeweils ausgeübten *Tätigkeit* in die Grundlohngruppen eingestuft.⁴⁹ Sinnvoll erschien die Ersetzung der qualifikations- durch die tätigkeitsbezogene Einstufung deshalb, weil die - zumeist im Handwerk - erworbene Qualifikation immer weniger den konkreten Anforderungen entsprach, die in der durch Rationalisierungsprozesse arbeitsorganisatorischer und fertigungstechnischer Natur sich rasch verändernden industriellen Fertigung erwartet wurden. Zur Grundlage der Einstufung in die verschiedenen Lohngruppen wurde das vom US-Amerikaner Charles Bedaux entwickelte Arbeitsbewertungsverfahren bzw. dem verwandte Systeme. Bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges zunächst nur im Berliner Industrieraum sowie einzelnen weiteren Unternehmen wie z.B. der von Rütger ausführlicher untersuchten Klöckner-Humboldt-Deutz AG angewandt,⁵⁰ wurde seit 1942 dann ein in erster Linie von den Organisationen der Industrie entwickeltes und von der DAF mitgetragenes 'summarisches' Arbeitsbewertungsverfahren in allen Branchen der metallverarbeitenden Industrie eingeführt. Unter anderem *Marie-Luise Recker* und *Tilla Siegel* haben Entstehungsgeschichte und Umsetzung des 'Lohnkataloges Eisen und Metall' ausführlich untersucht.⁵¹ Statt in drei wurden die Arbeiter nunmehr mit Hilfe des Arbeitsbewertungsverfahrens in acht Lohngruppen eingeteilt, die Grundlöhne und ebenso die Effektivverdienste weit stärker als zuvor auseinandergezogen, mithin also auch die interne Differenzierung der Arbeiterschaft verstärkt. Frauen und Fremdarbeiter wurden nicht nur in die untersten Lohngruppen eingestuft; darüber hinaus erhielten Arbeiterinnen von vornherein etwa 25 Prozent weniger ausgezahlt als ihre männlichen Kollegen. Die Lohnabzüge schließlich der 'Fremdarbeiter', namentlich der 'Ostarbeiter', waren von vornherein so hoch angesetzt, daß eine unmittelbar leistungsstimulierende Funktion davon kaum ausgehen konnte.⁵²

49 Anfangs war die Zuordnung der einzelnen Arbeiter zu den verschiedenen Lohngruppen noch sehr pauschal und grob; auch im Berliner Industrieraum kamen 'echte' Arbeitsbewertungsverfahren offenbar erst in den dreißiger Jahren zur Anwendung; vgl. *Homburg*, S. 561-566.

50 Vgl. *Rütger*, Arbeiterschaft, S. 361 f.

51 *M.-L. Recker*, Nationalsozialistische Sozialpolitik im Zweiten Weltkrieg (= Studien zur Zeitgeschichte, Bd. 29), München 1985, S. 223-242; *T. Siegel*, Leistung und Lohn in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit (= Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung an der FU Berlin, Bd. 57), Opladen 1989, S. 181-209; *dies.*, Lohnpolitik im nationalsozialistischen Deutschland, in: *C. Sachse u.a.*, Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung. Herrschaftsmechanismen im Nationalsozialismus (= Schriften des Zentralinstituts für sozialwissenschaftliche Forschung an der FU Berlin, Bd. 41), Opladen 1982, S. 54-139, hier: S. 95 ff.; *dies.*, Rationalisierung statt Klassenkampf, S. 124-128. Vgl. außerdem *W. F. Werner*, Bleib übrig! Deutsche Arbeiter in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft (= Düsseldorf Schriften zur Neueren Landesgeschichte und zur Geschichte Nordrhein-Westfalens, Bd. 9), Wuppertal 1983, S. 224-233; *Hachtmann*, Industriearbeit, S. 210-223; *ders.*, Thesen zur Modernisierung der Industriearbeit in Deutschland 1924 bis 1944, in: *F. Bajohr (Hg.)*, Nationalsozialismus in Norddeutschland (= Forum Zeitgeschichte, Bd. 1), Hamburg 1993, S. 414-451, zum LKEM: S. 422-426.

52 Vgl. *Siegel*, Leistung, S. 186 ff.; *dies.*, Wenn Frauen gebraucht werden. Ein Lehrstück aus dem Nationalsozialismus, in: Beiträge zur feministischen Theorie und Praxis 29, 1991, S. 67-78, hier: S. 73 f.; *Recker*, S. 239.

Die Vorarbeiten zum LKEM begannen zwar bereits vor Kriegsbeginn. Unmittelbar angestoßen wurde die Einführung des Lohnkataloges jedoch - wie andere, überbetriebliche Formen staatlich induzierter Rationalisierung ab 1941/42 auch - durch die Kriegswende. In der Perspektive des NS-Regimes war der Erfolg des LKEMs, in erster Linie die kurzfristige Mobilisierung von 'Leistungsreserven', so groß, daß (wie vor allem Recker ausführlich skizziert) die Einführung vergleichbarer Lohngruppenkataloge auch für die meisten anderen Branchen ins Auge gefaßt wurde, vor dem Hintergrund der weiteren politisch-wirtschaftlichen Entwicklung jedoch nicht mehr realisiert werden konnte.⁵³ Mit der Ausweitung des Zeitstudienakkords und der Einführung des Arbeitsbewertungsverfahrens im Rahmen des LKEM (so resümiert Siegel ihre Darstellung der 'lohnordnenden Maßnahmen' im Kriege) sei nur besonders sichtbar geworden, welch hohen Stellenwert 'Leistung' generell innerhalb des NS-Systems gehabt habe. "Nach den Anfängen in der Weimarer Republik hat die nationalsozialistische 'Leistungsgemeinschaft' (und ihr Krieg) einiges dazu beigetragen, daß der Leistungsgedanke und der Leistungslohn in der 'Leistungsgesellschaft' der Bundesrepublik zu ihrer Blüte kamen". Nicht zufällig bildete der LKEM "die Grundlage der meisten Tarifverträge in der Metallindustrie der fünfziger Jahre."⁵⁴

VI. Fließfertigung als "Ausbeutungsinnovation"

Die innerbetriebliche technisch-organisatorische Rationalisierung - und ebenso die 'Modernisierung der Lohnsysteme - zielte nicht allein darauf ab, die Produktivität zu erhöhen und die Produktionskosten zu senken. Sie sollte außerdem zur Pazifizierung der Belegschaften beitragen. Nicht erst seit 1933, sondern von Anbeginn war die betriebliche Rationalisierungspolitik von herrschaftstechnischen Gesichtspunkten geprägt. Dazu gehört zunächst das Motiv, mit Hilfe der fertigungstechnischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierung die Personalpolitik und den "Arbeitsvollzug" im Unternehmen (so zeigt Homburg am Beispiel Siemens) von den überbetrieblichen Arbeitsmarktkonstellationen und damit von "'störenden' externen Einflüssen" zu entflechten. Den gleichen Gesichtspunkten folgte die Gründung der (spätestens 1918 gescheiterten) wirtschaftsfriedlichen Werkvereine sowie die in den zwanziger Jahren erheblich ausgebaute betriebliche Sozialpolitik des Siemens-Konzerns. Alles in allem (so läßt sich der Dissertation vom Homburg entnehmen) war diese Strategie, sich vom überbetrieblichen Gesamtarbeitsmarkt abzukoppeln und einen einzelbetrieblichen Teilarbeitsmarkt zu schaffen, nur von Teilerfolgen gekrönt.⁵⁵

Wichtiger noch als die Abschottung der Belegschaften nach außen, die nur begrenzt möglich blieb, war die Kontrolle des einzelnen, "der Verlust selbst bescheidener Dispositionsspielräume in der Gestaltung des Arbeitsablaufs", die (so Homburg) mit der "Verwissenschaftlichung der Betriebsführung" einherging.⁵⁶ Entwicklung und Siegeszug der 'wissenschaftlichen Betriebsführung' erklären sich nicht zuletzt vor diesem Hintergrund. Wie sehr "'controll' - innere und äußere - das zentrale Motiv in Fredericks W. Taylors Leben und Werk" gewesen ist, zeigt Gertraude Krell in ihrer Dissertation, in der es um das Frauen- bzw. überhaupt Menschenbild der Arbeitswissenschaft und das Selbstverständnis der

53 Vgl. ebd., S. 242-250.

54 Siegel, Leistung, S. 209; vgl. auch ebd., S. 123.

55 Vgl. Homburg, bes. S. 18, 252. Zu den wirtschaftsfriedlichen Werkvereinen ebd., S. 386-402

56 Ebd., S. 577.

Arbeitswissenschaftler geht. Sie sieht Taylors 'wissenschaftliche Betriebsführung' wesentlich in dessen individueller Sozialisation begründet: "Wärme und emotionale Zuwendung gaben Emily und Franklin Taylor [die Eltern] ihrem Nachwuchs [...] nicht. Dafür gab es etwas anderes, das in ihrer Erziehung die entscheidende Rolle spielte: die Forderung nach bedingungsloser Unterordnung unter die elterliche Autorität. [...] Jeder Eigen-Sinn, jeder Eigen-Wille des Kindes mußte streng bestraft werden. 'Arbeit, Drill und Disziplin'" seien "die Kennzeichen der Erziehung im Hause Taylor" gewesen. Und in Anlehnung an Theweleit: "Wie bei den soldatischen Männern dient auch bei Taylor die Arbeit zur Bewältigung psychischer Probleme. Um seine innere Unordnung im Zaum zu halten, schaffte er sein System von Verhaltensvorschriften - für sich und andere. Das erklärt die übergroße Bedeutung, die für ihn 'controll' hat - Selbstbeherrschung und zugleich Beherrschung der Dinge und Menschen um ihn herum."⁵⁷ Taylor repräsentierte offenbar einen bestimmten, den 'soldatischen' Männertypus. Krell wirft die rhetorische Frage auf: "Gibt es in bestimmten historischen und gruppenspezifischen Zusammenhängen einen typischen Sozialcharakter, und gibt es - was schon eine zweite Frage ist - eine für diesen Sozialcharakter typische Praxis, bzw. wie prägt dieser Sozialcharakter die Wirklichkeit und wie wird er wiederum durch diese geprägt?" Sie bejaht die erste Frage - während die zweite zuzusagen Forschungsprogramm bleibt - und konstatiert: "Was die soldatischen Männer bedrohlich finden, ist [...] die 'Lebendigkeit des Realen'. Diese Lebendigkeit, die sie bedroht, zerstören sowohl Taylor als auch die faschistischen Männer - wenngleich auf unterschiedliche Weise! - und errichten neue Ordnungs-Systeme." Zwar sei die "Praxis des Scientific Managements nicht faschistisch, aber [sie ist] auf ihre Weise ebenfalls zerstörerisch. Sie bedeutet [...] Abbau von Leben. Aus der entlebendigten Realität baut sie eine neue Ordnung, die des One Best Way."⁵⁸ Man muß den Ausführungen Krells nicht in jeder Hinsicht zustimmen, obgleich sie gerade mit Blick auf die Zwischenkriegszeit erhebliche Plausibilität besitzen. Aber auf jeden Fall werfen ihre Bemerkungen zu Taylor neue Perspektiven auf und machen deutlich, daß der 'psycho-historische' Ansatz selbst auf dem Gebiet der Sozial-, Wirtschafts- und Technikgeschichte fruchtbar sein kann.

Was Krell für den Taylorismus konstatiert, gilt in bestimmter Hinsicht stärker noch für den 'Fordismus'. Er trieb die bereits von Taylor intendierte "Degradierung des menschlichen Arbeitsvermögens zum Anhängsel der Maschinerie"⁵⁹ jedenfalls für große Arbeiterschichten auf die Spitze und verändert die betroffenen Arbeiter selbst. Ein "Gutteil der Attraktivität der Fließfertigung" liegt (so betont auch Freyberg) "darin, daß hier mit technisch-organisatorischen Mitteln die Arbeit derart in ein Zeitmaß gezwungen wird, daß die Leistung gleichsam 'sich selbst' überwacht und weder absinken noch zunehmen kann, ohne daß es sofort auffällt." 'Rationalisierung', "als wachsende Arbeitszerlegung, als Zerstörung ganzheitlicher Arbeitsvollzüge, als Parzellierung beruflicher Qualifikation", entpuppe sich als "Angriff des Managements auf die Kontroll-, Dispositions- und damit auf die Handlungsspielräume der [...] Arbeiter über ihre Arbeitsprozesse." Freyberg wertet deshalb "die Fließarbeit [als] technokratische[n] Versuch, das große Feld betrieblicher Konflikte - das der Auseinandersetzungen um die Kontrolle über den Arbeitsprozeß - technisch-organisatorisch

57 G. Krell, *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*, Frankfurt a.M. 1984, S. 189 bzw. 199.

58 Ebd., S. 194 f.

59 Ebd., S. 155.

zu 'lösen'." Die gleiche Funktion der Fließfertigung hat auch Bönig im Auge, wenn er die Einführung der fließenden Fertigung als "Herrschaftstechnik" und "Ausbeutungsinnovation" bezeichnet.⁶⁰ Allerdings blieb die totale Einbindung der Fließbandarbeiter in den Produktionsprozeß schon deshalb "bestenfalls ein Leitbild", da infolge der makroökonomischen Restriktionen die Fließfertigung während der Weimarer Republik - und abgeschwächt auch im 'Dritten Reich' - 'unfertig' blieb.

Wie reagierten nun die Betroffenen, die Arbeiter, auf die Einführung der "Ausbeutungsinnovation" Fließarbeit? Die bisher besprochenen Arbeiten können hierauf keine befriedigende Antwort geben, da sie im wesentlichen auf den zeitgenössischen Zeitschriften, der Fachliteratur sowie Schriftwechseln, Denkschriften etc. der Werksleitungen basieren, die Fließfertigung also aus der Perspektive 'von oben' thematisieren. Hinweise, wie zumindest Teile der Arbeiterschaft die betriebliche Rationalisierung 'gesehen' haben, enthalten das Handbuch von *Heinrich August Winkler* über die Geschichte der Arbeiterbewegung in den 'Goldenen Zwanzigern' der Weimarer Republik und die Studie von *Wolfgang Zöllitsch* über die Arbeiterbelegschaften in Großbetrieben während der Weltwirtschaftskrise und der ersten Phase des 'Dritten Reiches'. Während Winkler vor allem den rationalisierungskritischen Stimmen innerhalb der Arbeiterschaft Raum gibt,⁶¹ zeigt die von Zöllitsch vorgenommene exemplarische Sichtung der zeitgenössischen Arbeiterpresse, daß es neben kritischen Stimmen offenbar auch zahlreiche Rationalisierungsbefürworter innerhalb der - gewerkschaftlich organisierten - Arbeiterschaft gab. Das Fließband wurde als wesentlicher Teil des 'technischen Fortschritts' offenbar wie eine Art Naturprozeß, dem man "ausgeliefert" war und "nichts entgegensetzen" konnte, hingenommen oder gar begrüßt: "Die Fließarbeit ist ein Fortschritt, auch für den Arbeiter", meinte z.B. ein von Zöllitsch zitiertes DMV-Mitglied in einem Leserbrief Anfang 1929. Nicht die Fließarbeit und die "eintönige Arbeit" stand im Mittelpunkt des Interesses und der Kontroversen, sondern die "Verdienstmöglichkeit": "Einen guten Akkordverdienst zieht jeder einer schlecht bezahlten, aber geistesanregenden Arbeit vor", erklärte z.B. ein Vertrauensmann des Christlichen Metallarbeiterverbandes für sich und "meine fünfzig bis sechzig Kollegen", bei denen er "die gleiche Beobachtung gemacht" habe. Konflikte gab es deshalb offenbar nur selten wegen der Einführung von Fließarbeit. "Ständige Spannungen und Kontroversen zwischen Arbeitern und Betriebsleitung ergaben sich [vielmehr] bei der Festlegung von Akkordrichtsätzen und Zeitvorgaben für einzelne Fertigungsschritte", resümiert Zöllitsch seine freilich nicht 'flächendeckende' Sichtung der Arbeiterpresse.⁶²

Der Passivität (vermutlich) der großen Mehrheit der Fließ(band)arbeiter entsprach die Passivität der Gewerkschaften. In einem Resümee älterer Arbeiten stellt Freyberg fest, "daß die Gewerkschaften nur in der Rationalisierungsdebatte der zwanziger Jahre eine aktive Rolle spielten. Bei der Planung, Konzipierung und Durchführung jedoch der industriellen Rationalisierungsstrategien - ob betrieblicher oder überbetrieblicher Art - waren die

60 Freyberg, S. 166 ff., 173, 195 ff., 211, 214; Bönig, Bd. 1, S. 37 f.

61 Winkler, Schein der Normalität, S. 66-70.

62 Zöllitsch, Zitate: S. 37 ff. Auch Freyberg (S. 372) hat "kaum Hinweise auf eine Widerstandsbewegung von seiten der Belegschaften" gegen die verschiedenen Aspekte der betrieblichen Rationalisierung entdeckt. Einschränkung ist hier freilich festzustellen, daß die Sicht 'von unten' auf die Rationalisierungsbewegung noch weitgehend ein Forschungsdesiderat ist.

Gewerkschaften kaum beteiligt. Ihre Bedeutung lag hier in ihrer Passivität. Ihre Rolle bestand darin, keine Rolle zu spielen." Eine "Rationalisierungspolitik im Sinne einer aktiven Intervention der Gewerkschaften in die industriellen Rationalisierungsprozesse" habe es "nicht gegeben. Letztlich erfüllten die Gewerkschaften in den zwanziger Jahren kaum mehr als die propagandistische Funktion, den allgemeinen Rationalisierungskonsens ihren Mitgliedern gegenüber, aber auch vor der Öffentlichkeit zu begründen und so zu stabilisieren. [...] Am wichtigsten [sei] die innergewerkschaftliche Orientierungs- und Erziehungsarbeit gegenüber 'der Basis'" gewesen.⁶³ Freyberg trifft sich in diesem Urteil mit Bönig, der allerdings eine aktivere Rolle der Gewerkschaften behauptet. Ein "Teil der Gewerkschaften" wandelte sich "unmittelbar" zum "Propagandisten" der Rationalisierungsbewegung, "um die deutschen traditionalistischen Unternehmer auf eine Weise zu modernisieren, die [die] grundsätzliche Ablehnung der Ford-Methoden ausschloß."⁶⁴ Bönig weist darüber hinaus darauf hin, daß die Gewerkschaften sich "in den Jahren 1925/26 [auf] den Abwehrkampf gegen die Verlängerung der Arbeitszeit, die Angriffe der Unternehmer auf [die staatliche] Sozialpolitik und [die] Steuerbelastung" konzentrierten und deshalb "eher bereit [waren], die Fließbandfertigung als eine technische Rationalisierung zu akzeptieren". Hinzu kam, "daß die Fließbandarbeit ein anderes [nämlich das weibliche] Geschlecht, eine andere Qualifikation und eine andere Generation zu treffen schien als diejenigen, die das Rückgrat der gewerkschaftlichen Organisation bildeten."⁶⁵

VII. Das weibliche Rationalisierungsproletariat

Der Blick der historischen Forschung für 'Geschlechtercharaktere' und in diesem Zusammenhang für die Diskriminierungen von Frauen im industriellen Arbeitsprozeß ist in den letzten eineinhalb Jahrzehnten erheblich geschärft worden. 'Geschlechtergeschichte' und die Thematisierung des 'Blicks der Männer' auf 'die Frau' ist kein 'Sonderforschungsbereich' mehr, sondern (fast) zur Selbstverständlichkeit geworden. Das gilt auch für die hier vorgestellten Untersuchungen zur 'Rationalisierung' und zu den sozialen Folgewirkungen der arbeitsorganisatorischen und fertigungstechnischen Innovationen der zwanziger und dreißiger Jahre.

Die geschlechtsspezifische Diskriminierung der Arbeiterinnen wurde von den 'Rationalisierern' der Weimarer Republik nicht erfunden, sie ist weit älter. Aber die Einführung namentlich der Fließfertigung schrieb diese Diskriminierung fest. Denn es waren vornehmlich Frauen, die an die Bänder gesetzt wurden (Elektro-, Nahrungs- und Genußmittelindustrie etc.). Gerechtfertigt wurden die geschlechtsbezogene Personalpolitik und Arbeitsplatzzuweisungen, indem Geschlechtscharaktere konstruiert wurden. Arbeitswissenschaftler und Werksleitungen behaupteten, 'rationalisierte' Arbeitsplätze seien für Frauen geeigneter; denn Arbeiterinnen zeichneten sich angeblich durch geringere Monotonieempfindlichkeit,

63 Freyberg, S. 371 ff. Vgl. außerdem Freybergs plausible Ausführungen zur in der Struktur der traditionellen Arbeiterbewegung begründeten, "tiefliegenden Affinität der Gewerkschaftsbewegung mit relevanten Aspekten der Rationalisierungsbewegung" ebd., S. 375-381, sowie ähnliche Feststellungen Bönigs (oben, Anm. 10).

64 Vgl. Bönig, Bd. 1, S. 134, 147 ff.; Bd. 2, 694 f.

65 Vgl. ebd., S. 694 f. Eine weitgehende Kritiklosigkeit gegenüber zentralen Aspekten der Rationalisierung konstatiert auch Homburg, S. 579-586.

größere Fingerfertigkeit, Desinteresse an Technik wie überhaupt an nicht-einförmiger Industriearbeit aus. Repetitive Teilarbeiten, also sowohl 'taylorisierte' als auch 'fordisierte' Arbeitsplätze seien den Frauen deshalb angemessen.“ Daß sich die geschlechtsspezifische Diskriminierung der Arbeiterinnen während des 'Dritten Reiches' fortsetzte und der Kern des Rationalisierungsproletariats weiblichen Geschlechts war, ist für die neuere Forschung inzwischen fast ein Allgemeinplatz. Das NS-Regime konnte auch in dieser Hinsicht nicht nur an bereits kräftig entwickelte Traditionen anknüpfen und sie weitgehend bruchlos fortführen. Auch die 'Erfinder' und personellen Träger dieses Aspekts der 'Rationalisierungsbewegung', die Arbeitswissenschaftler, blieben - vor wie nach 1933 und übrigens ebenso vor wie nach 1945 - überwiegend dieselben. Allerdings veränderten sich die bestehenden Vorurteilsstrukturen insofern, als sie stärker als zuvor biologisch und rassistisch aufgeladen wurden.⁶⁷

Rassismus und industrielle Frauenarbeit stürzten die Nationalsozialisten freilich auch in ein Dilemma: Erhaltung, Entfaltung und 'Aufartung' der 'arischen Rasse' standen im Zentrum der NS-Ideologie und hatten immer auch handlungsleitende Funktion. Die Rolle der 'deutschen Mutter' und Hausfrau, die auch die Arbeiterinnen zu spielen hatten, kollidierte in den Lebenskonzepten der Nazis mit lohnabhängiger Beschäftigung in der Industrie. Dieses Konzept, daß die Frauen an Heim und Herd gehörten, blieb für führende Nationalsozialisten, namentlich Hitler selbst, bis zum Ende des Zweiten Weltkrieges handlungsleitend und erklärt im übrigen wesentlich, warum Frauen selbst in den letzten Kriegsjahren nicht im möglichen Ausmaß für industrielle Arbeit mobilisiert und - quasi als Zwischenlösung - Teilzeitarbeitsplätze für Frauen in großem Maßstab geschaffen wurden.“ Ideologische Vorbehalte des NS-Regimes änderten freilich nichts an der Tatsache, daß sich tatsächlich zwischen 1933 und 1939/45 die Zahl der in der Industrie beschäftigten Frauen erhöhte. Darüber hinaus blieben Frauen in zunehmendem Maß für längere Zeit und nicht mehr nur bis zur Heirat bzw. dem ersten Kind in abhängigen Beschäftigungsverhältnissen. Ebenso wuchs der Anteil der älteren Arbeitnehmerinnen. Daraus läßt sich schließen, daß - entgegen den Intentionen des NS-Regimes - nach 1933 Frauen stärker als zuvor (in des Wortes vielschichtiger Bedeutung) 'proletarisiert' wurden.⁶⁸

Stand bei den deutschen Frauen der körperliche Schutz zwecks Erhaltung der Gebärfähigkeit aus rassistischen Gründen im Vordergrund - nicht zufällig wurde der Mutterschutz für

66 Ausführlich hierzu vor allem: *Krell*, Bild der Frau.

67 Vgl. zu dem ganzen Komplex die Pionierstudien von *A. Träger*, Die Frau im wesensgemäßen Einsatz, in: Frauengruppe Faschismusforschung, Mutterkruz und Arbeitsbuch, Zur Geschichte der Frauen in der Weimarer Republik, Frankfurt a.M. 1981, S. 246-272, sowie *dies.*, Die Planung des Rationalisierungsproletariats. Zur Entwicklung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung und des weiblichen Arbeitsmarkts im Nationalsozialismus, in: *A. Kuhn/J. Rüsen (Hg.)*, Frauen in der Geschichte, Beiträge zur Sozialgeschichte der Frauen, Bd. 2, Düsseldorf 1982, S. 245-313; außerdem *Siegel*, Leistung, bes. S. 104; *dies.*, Wenn Frauen gebraucht werden, S. 68 ff.; *dies./Freyberg*, S. 119-125.

68 Vgl. ausführlich *R. Hachtmann*, Industriearbeiterinnen in der deutschen Kriegswirtschaft 1936-1944/45, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19, 1993, S. 332-366, bes. S. 354 ff., 359 ff.

69 Ebd., S. 335 ff.

deutsche Arbeitnehmerinnen mit Gesetz vom 17. Mai 1942 erheblich ausgebaut⁷⁰ -, galt dies für die 'Fremdarbeiterinnen', vor allem die 'Ostarbeiterinnen' nicht. Für sie galten keine Arbeitsschutzbestimmungen und kein Schwangerschaftsschutz; Fremdarbeiterinnen wurden häufig an Fließbändern eingesetzt und nicht selten mit schwersten und schmutzigsten Arbeiten beschäftigt. Darüber hinaus wurden bei polnischen und sowjetischen Arbeiterinnen Zwangsabtreibungen und Zwangssterilisierungen skrupellos praktiziert, da die Reproduktion ihrer 'Rasse' nicht erwünscht war.⁷¹ *Gisela Bock* hat angesichts der unbeschreiblichen Arbeits- und Lebensbedingungen der osteuropäischen Zwangsarbeiterinnen die These aufgestellt, daß während des 'Dritten Reiches' und besonders sichtbar während des Zweiten Weltkrieges "die Rassenpolitik gleichsam die unabhängige Variable, die Frauenpolitik [dagegen] eine von der Rassenpolitik abhängige Variable" war.⁷²

VIII. Rationalisierung der Bürotätigkeiten und Feminisierung der Angestellten

Wenn von einem 'weiblichen Rationalisierungsproletariat' gesprochen wird, bleibt häufig unbeachtet, daß nicht nur die Arbeiterinnen, sondern auch die weiblichen Angestellten Objekte betrieblicher Rationalisierung waren. *Michael Prinz* hat in seiner Studie über Rolle und Selbstverständnis der Angestellten während der Weimarer Republik und des 'Dritten Reiches' ausgeführt, daß seit Mitte der dreißiger Jahre auch Bürotätigkeiten zunehmend in arbeitswissenschaftliche Arbeitsplatzanalysen einbezogen wurden, nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltete Möbel in die Büros Einzug hielten und etwa der traditionelle Stehpult ausrangiert wurde. Der Deutsche Normenausschuß betrieb die Standardisierung des Schriftwechsels, indem er etwa Normformulare für die Geschäftskorrespondenz erstellte. Zugleich wurde die Sprache vereinfacht und vereinheitlicht; z.B. fielen traditionelle Anrede-, Höflichkeits- und Ehrerbietungsfloskeln weg. Die Verbreitung der "Baustein-Korrespondenz" vertiefte zugleich die innerbetriebliche Arbeitsteilung, weil sie "die Delegation der Teilaufgaben von den Vorgesetzten hin zu den ausführenden Kräften [ermöglichte], ohne daß freilich dabei deren Dispositionsspielraum zunahm." Besonders veränderten sich die Arbeitsplatz- und Tätigkeitsprofile in der Buchhaltung, da dort "immer stärker auf Lochkartenverfahren zurückgegriffen wurde. Die Normierung der Arbeitsinhalte bildete ihrerseits die Voraussetzung für den Einsatz von Datenverarbeitungsmaschinen. Funktionen, wie die der Rentabilitätskontrolle des Kapitals [...], wurden in wachsendem Umfang in den rationalisierten Großbetrieben der Rüstungsindustrie durch angelernte Maschinenangestellte wahrgenommen." Indessen galt für die Rationalisierung der Angestellten-Tätigkeiten im Grundsatz das gleiche wie für die Rationalisierung der Fertigungsstrukturen und Arbeitsprozesse in den Kernbereichen industrieller Produktion: "Grundsätzlich neue Entwicklungen in

70 Vgl. *C. Sachse*, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990, S. 47-52, 249; *Hachtmann*, *Industriearbeiterinnen*, S. 354 f.

71 Vgl. *Herbert*, *Fremdarbeiter*, S. 207 f., 247 ff., 280, 293; (zur Zwangssterilisation von 'Ostarbeiterinnen'): *G. Bock*, *Gleichheit und Differenz in der nationalsozialistischen Rassenpolitik*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19, 1993, S. 297 f., sowie (als Fallstudie) *B. Vogel*, "Entbindungsheim für Ostarbeiterinnen", Braunschweig, Broitzemer Straße 200 (= 1999. Kleine historische Bibliothek, Bd. 3), Hamburg 1989.

72 *Bock*, S. 308.

der Verwaltung sind in den dreißiger Jahren nicht zu erkennen. Der Durchbruch lag hier bereits in den zwanziger Jahren." Was in den zwanziger Jahren nur vereinzelt praktiziert wurde, fand zehn Jahre später offenbar in großem Maßstab Anwendung; der Prozentsatz der beispielsweise an Datenverarbeitungsmaschinen beschäftigten Angestellten scheint, vermutet Prinz, "erheblich gestiegen" zu sein.⁷³

Bereits in der zweiten Hälfte der zwanziger Jahre ging (so Prinz) "mit der Mechanisierung, Routinisierung und fortschreitenden Arbeitsteilung die verstärkte Ausbreitung der Frauenarbeit in den Angestelltenberufen Hand in Hand."⁷⁴ Damit wurde ein Trend festgeschrieben, der bereits 1914 einsetzte und - wenn man von Heidrun Homburg präsentierte einzelbetriebliche Ergebnisse verallgemeinern kann - in den letzten beiden Jahren des Ersten Weltkrieges einen ersten Höhepunkt erreichte: ein stark steigender Anteil von Frauen unter den Angestellten. Was zunächst eine kriegsspezifische Entwicklung zu sein schien, war tatsächlich ein langfristiger Trend: "Das Vordringen der Frauen in Angestelltenpositionen überdauerte die extremen Kriegsbedingungen. Im Unterschied zur Arbeiterschaft erwies sich der Rückgriff der Werksleitung auf Frauen für Angestelltentätigkeiten in deutlich schwächerem Maße als Notbehelf oder nur vorübergehende Erscheinung"⁷⁵ - allen auch von Gewerkschaften und Angestelltenverbänden unterstützten Versuchen zum Trotz, den Frauenanteil unter den Angestellten im Zuge der Demobilisierung zu senken.⁷⁶ "Zu den spezifischen Bedingungen, die einem starken Abbau weiblicher Angestellter entgegenstanden, ja ihre Weiterbeschäftigung und vermehrte Rekrutierung erforderlich machten, zählten die inflationäre Währungsentwicklung sowie die zunehmende Verschriftlichung der Betriebsführung, welche mit der 'Verwissenschaftlichung' einherging. Die vermehrt anfallenden Schreib- und Rechenarbeiten in Werkstatt und Büro blähten den Verwaltungsapparat auf; der hohe Anteil mehr oder weniger 'mechanisch' zu verrichtender Routinearbeiten schlug sich in der absolut und relativ starken Präsenz weiblicher Angestellter nieder." Wenn dennoch der Anteil von Frauen unter den Angestellten (vorerst) nicht steil nach oben ging, sondern stagnierte, teilweise wohl auch etwas schrumpfte, dann lag dies (gleichfalls) an der "Rationalisierungswelle seit 1924". Vor allem Frauen bekamen (so Homburg) "den scharfen Wind zu spüren", der einsetzte, nachdem auch Büros und Angestelltentätigkeiten in die Rationalisierungsaktivitäten einbezogen wurden. "Mit der Systematisierung und Mechanisierung des innerbetrieblichen Transportwesens ging die Einsparung von Botinnen- und Laufmädchen-Tätigkeiten einher. Die [im Elmo-Werk der Siemens-Schuckert-Werke] fahrplanmäßig verkehrenden Elektrokarren wurden z.B. auch für den Postumlauf, für die regelmäßige Beförderung des anfallenden Schrift- und Zeichengutes und für die Getränkeversorgung eingesetzt. Noch gravierender, auch im Hinblick auf die Menge der davon betroffenen Frauen, wirkten sich

73 M. 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, Zitate: S. 202 f. Zur Ausweitung der Zahl der frühen Datenverarbeitungsmaschinen (Hollerith-Maschinen mit Lochkarten) seit 1933 vgl. auch G. Aly/K.-H. Roth, Die restlose Erfassung. Volkszählen, Identifizieren, Aussondern im Nationalsozialismus, Berlin 1984, S. 16-20.

74 Prinz, Mittelstand, S. 14.

75 Homburg, S. 535.

76 Vgl. hierzu vor allem S. Rouette, Sozialpolitik als Geschlechterpolitik. Die Regulierung der Frauenarbeit nach dem Ersten Weltkrieg (= Reihe "Geschichte und Geschlechter", Bd. 6), Frankfurt a.M. 1993, zur Position der Angestelltenverbände bes. S. 153-161.

die technischen und organisatorischen Neuerungen zur 'Rationalisierung des Maschinenschreibens' sowie die Mechanisierung und schließlich 'Elektrifizierung' der Büroarbeit aus, die in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre forciert wurde.⁷⁷ Siemens und die von Homburg exemplarisch skizzierten Verhältnisse waren freilich eher die Ausnahme als die Regel - selbst mit Blick auf Großunternehmen. Bis Ende der zwanziger Jahre hatte die 'Taylorisierung' der Bürotätigkeiten in den meisten Unternehmen vermutlich noch kaum Fuß gefaßt, sind jedenfalls die von ihr ausgehenden Wirkungen auf der Ebene hochaggrierter Daten schwer nachzuweisen. Die Krise - als Endpunkt der ersten Rationalisierungswelle in Deutschland - und die zwischen 1933 und 1936 durch "politische Auflagen verzögerte" Einstellung von weiblichen Angestellten ließen deren Anteil an der Gesamtheit der Angestellten sogar um einige Prozente zurückgehen; "der Trend zu ihrer vermehrten Einstellung [konnte] aber nicht rückgängig gemacht werden", aller "politische[n] Diskriminierung der Frauenerwerbstätigkeit unter dem Nationalsozialismus" zum Trotz.⁷⁸

In der zweiten Hälfte der dreißiger Jahre und vor allem während des - von Homburg nicht mehr untersuchten, dagegen von Prinz ausführlicher thematisierten - Zweiten Weltkrieges wuchs das weibliche Angestellten-'Proletariat' in einem bis dahin unbekanntem Maße. Die "Feminisierung der Angestellten" wurde zu einem Massenphänomen. Verantwortlich für diese "augenfälligste strukturelle Veränderung der Angestelltenschaft" (Prinz) war nicht allein die Einziehung der männlichen Angestellten an die Front und ein entsprechend großer Bedarf an weiblichen Ersatzkräften, sondern (folgt man Prinz) ebenso der Drang der Frauen "in die attraktiven Angestelltenberufe". "Attraktiv" können diese Arbeitsplätze freilich nur im Vergleich zu den Tätigkeiten gewesen sein, die Frauen als Arbeiterinnen in den unmittelbaren Produktionsprozessen ausübten. Ganz ähnlich wie dort wurden nämlich auch die für Frauen 'reservierten' Angestelltenfunktionen taylorisiert, hielt die Monotonie verstärkten Einzug in die Büros. "Die beschleunigte Feminisierung" der Angestelltenschaft während des Zweiten Weltkrieges (so konstatiert Prinz trocken) "gab den Anstoß zu verstärkten Rationalisierungsmaßnahmen im Verwaltungsbereich etwa durch Zerlegung komplexer Tätigkeiten und ihre Verteilung auf halbtags-beschäftigte weibliche Kräfte oder durch Standardisierung, Normierung und Mechanisierung einfacher Bürotätigkeiten." Analog den Veränderungen in der Arbeiterschaft wurden hierarchische Trennlinien im Angestelltenbereich gleichfalls entlang der Geschlechtszugehörigkeit - im Arbeiterbereich außerdem entlang der nationalen, 'rassischen' Zugehörigkeit - gezogen. Dabei ist weniger daran zu denken, daß der technische Angestellte weiterhin männlichen Geschlechts blieb, während Frauen unter kaufmännischen und Büroangestellten dominierten. Wichtiger war noch, daß der Einstieg der Frauen in Angestelltenfunktionen den Aufstieg vieler Männer beförderte. "Das massenhafte Einströmen betriebsfremder, häufig noch anzulernender weiblicher Angestellter wertete zwangsläufig das 'Kontenwissen' und die Betriebserfahrung der zurückgebliebenen älteren männlichen Angestellten auf und ermöglichte diesen das Einrücken in Vorgesetztenstellungen. [...] Nicht die Proletarisierung der Angestelltenschaft als ganzer, sondern die verstärkte Hierarchisierung entlang der Geschlechtergrenzen erscheint damit als das Hauptkennzeichen des Feminisierungsprozesses während des Krieges." Innerhalb der (niederen) Angestelltenschaft traten Frauen an die Stelle der an die Front eingezogenen Männer. Die "Feminisierung der

⁷⁷ Homburg, S. 537 ff.

⁷⁸ Jedenfalls bei Siemens: vgl. ebd., S. 536 und 540.

Büros [bildete] ein funktionales Äquivalent für den Einsatz ausländischer Arbeitskräfte in der Produktion".⁷⁹ In der Tat: Deutsche Arbeitnehmer wurden seit 1942 in stetig wachsender Zahl zu Soldaten gemacht; in die dadurch freigewordenen niederen Angestelltenfunktionen rückten deutsche Frauen, in die unqualifizierten Arbeiterfunktionen rückten in erster Linie ausländische Arbeitskräfte - beiderlei Geschlechts - ein. So wie die wachsende Zahl weiblicher Angestellter die Rationalisierungsprozesse im Büro beschleunigte und ihnen eine bestimmte Richtung gab, so mußte der 'Einsatz' von 'Fremdarbeitern' Auswirkungen auf die hier unter dem Oberbegriff 'Rationalisierung' zusammengefaßten Strukturveränderungen in den betrieblichen Produktionsprozessen nach sich ziehen.

IX. 'Sklavenarbeit' und Rationalisierung

Das Verhältnis von 'Fremdarbeiter-Einsatz' und Rationalisierung ist systematisch leider bisher nur ansatzweise erforscht. Immerhin lassen sich neueren Arbeiten wichtige Hinweise entnehmen, in welcher Weise der massenhafte Einsatz von ausländischen Arbeitskräften in der deutschen Industrie die betriebliche Rationalisierungsbewegung beeinflusste. Fließfertigung und 'Fremdarbeiter-Einsatz' schlossen sich nicht aus, im Gegenteil: Unternehmen, die - wie das Volkswagenwerk bei Fallersleben, die Flugmotorenwerke Ostmark oder andere Werke vor allem des Fahrzeugbaus und der Flugzeugindustrie - in den letzten Vorkriegsjahren oder während des Krieges gewissermaßen aus dem Boden gestampft wurden, beschäftigten (angesichts der Arbeitsmarktlage: zwangsläufig) in weit überdurchschnittlichem Maße ausländische Arbeitskräfte; zugleich waren sie fertigungstechnisch und arbeitsorganisatorisch nach modernsten Gesichtspunkten konzipiert. Mit dem VW-Werk, so hat *Hans Mommsen* in einem Zwischenbericht über das von ihm geleitete Projekt zur Erforschung der Geschichte dieses, bis 1945 der DAF gehörenden Unternehmens ausgeführt, wollte man die "amerikanische Automobilproduktion - d.h. die modernste Massenfertigung der Welt - kopieren; das reicht von der äußeren Anlage des Werkes, die der des Filialunternehmens von Detroit (Dearborne) entspricht, bis hin zur technischen Ausstattung der Maschinenparks." Der technische Direktor des VW-Werkes glaubte gar, "mit den eigenen Produktionsanlagen an die Spitze der technologischen Entwicklung gelangen und die Amerikaner noch übertreffen zu können."⁸⁰ Probleme in der Perspektive der Werksleitungen machten, soweit sich dies angesichts des unentwickelten Forschungsstandes sagen läßt, anscheinend weniger die Disziplinierung der Fremdarbeiter, sondern vielmehr Defizite in der technischen Ausstattung, namentlich der Mangel an Einzeckwerkzeugmaschinen.⁸¹

79 Zitate: *Prinz*, Mittelstand, S. 242 f.

80 *H. Mommsen*, Zwangsarbeit und Konzentrationslager bei den Volkswagenwerken, in: 'Deutsche Wirtschaft', Zwangsarbeit von KZ-Häftlingen für Industrie und Behörden, *hgg. von der Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur*, Hamburg 1991, S. 222 f.; vgl. außerdem *L. Budraß/M. Grieger*, Die Moral der Effizienz. Die Beschäftigung von KZ-Häftlingen am Beispiel des Volkswagenwerks und der Henschel Flugzeug-Werke, in: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte*, 1993/2, S. 95 f. In den Studien von *K.-J. Siegfried*, Das Leben der Zwangsarbeiter im Volkswagenwerk, Frankfurt a.M. 1988, und *ders.*, Rüstungsproduktion und Zwangsarbeit im Volkswagenwerk 1939-1945. Eine Dokumentation, Frankfurt a.M. 1987, wird die hier vor allem interessierende fertigungstechnische und arbeitsorganisatorische Seite der Rationalisierung keiner systematischen Analyse unterzogen.

81 Vgl. oben, S. 223.

Ließ sich also der nach rassistischen Kriterien organisierte 'Fremdarbeiter-Einsatz' weitgehend reibungsfrei in die Rationalisierungsbewegung einpassen? Wie sinnvoll war es generell in der Sicht der weiterhin nach Profitekriterien arbeitenden industriellen Unternehmen, ausländische Arbeitskräfte statt deutscher Arbeiter an den Bändern zu beschäftigen? Aus mehreren Gründen ist gegenüber einer Position Skepsis angebracht, die davon ausgeht, daß unfreie Arbeit, Rassismus und Rationalisierungsbewegung sich komplikationslos vereinbaren ließen und die Unternehmen nur profitiert hätten: Obwohl die Löhne der ausländischen Arbeitskräfte, nach nationaler Zugehörigkeit gestaffelt, meist weit unter den Verdiensten deutscher Arbeiter lagen, war die Beschäftigung von 'Fremdarbeitern' in der Perspektive der Unternehmen ausgesprochen teuer. Zwar wurden ihnen "Miet- und Verpflegungskosten vom Lohn abgezogen, doch damit waren die Aufwendungen, die die Betriebe in Rechnung stellten, nicht vollständig abgedeckt - zumal noch Kosten für beispielsweise Verwaltung, Luftschutz, 'Entwesung' und Bewachung hinzukamen." "Daß uns Ausländer sehr viel mehr Kosten machen als deutsche Arbeiter", stand für Manager beispielsweise des Siemens-Konzerns außer Frage; für sie stellte sich deshalb selbst 1942 noch die Frage, ob die "weiter steigende Ausländerzahl [...] wirtschaftlich überhaupt noch vertretbar" sei.⁸² Rentabilitätsberechnungen über den Einsatz von Zwangsarbeitern, die Feldenkirchen auf Basis von Unterlagen des Siemens-Archivs angestellt hat, bestätigen, daß der auf außerökonomischer Gewalt basierende 'Arbeitseinsatz' für die einzelnen Betriebe oftmals in hohem Maße verlustbringend gewesen ist.⁸³

Darüber hinaus trugen bestimmte Aspekte der Rationalisierung dazu bei, daß der von den Nazis quasi von außen in die Arbeitswelt hineingetragene Rassismus - genauer: die nach 'Rassen' abgestufte Wertigkeit und (damit) die angeblich unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte - aufgeweicht und faktisch ad absurdum geführt wurde. Besonders deutlich wird dies an den vom 'Institut für Arbeitspsychologie und Arbeitspädagogik' durchgeführten Eignungstests. Dieses Institut, das dem DAF-'Amt für Betriebsführung und Berufserziehung' unterstand, entwickelte seit 1941/42 Tests für die "Ausländerauslese", die - wie *Ulfried Geuter* gezeigt hat - "zum Teil auf der Grundlage der amerikanischen Intelligenztests aus dem Ersten Weltkrieg (army alpha- und beta-test)" beruhten. In "der bis dahin größten psychologischen Testaktion" wurden auf diese Weise "400 000 deportierte Arbeiter in 1100 Werken untersucht. [...] Noch 1944 gab das Institut 148 360 Formulare zur 'Grobauslese fremdvölkischer Arbeitskräfte und Kurzserie für deutsche Frauen' aus [...] und arbeitete in 15 Lehrgängen alleine 394 Angehörige verschiedener Betriebe in das Verfahren ein".⁸⁴ Bemerkenswert sind diese Tests deshalb, weil sie - unter dem Druck des Arbeitskräftemangels - mit dem rassistischen Schema partiell brachen und, statt auf 'Volkszugehörigkeit', in erster Linie auf das Individuum abstellten.

Wenn in der industriellen Praxis über die hohen Kosten, die ausländische Arbeitskräfte angeblich verursachten, geklagt und das vom NS-Regime vorgegebene rassistische Schema tendenziell unterlaufen wurde, dann sagt dies über die Kernfrage des Verhältnisses von

82 Zit. nach: *Siegel/Freyberg*, S. 391 f.

83 *Feldenkirchen*, S. 210. Feldenkirchen standen auch Unterlagen zur Verfügung, die anderen Nutzern des Siemens-Archivs bisher verschlossen blieben.

84 Vgl. *U. Geuter*, *Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus*, Frankfurt a.M. 1988, bes. S. 253 f., 298.

'Rationalisierung' und 'Fremdarbeit' noch nicht viel aus: War die Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften, von denen die meisten mit zunehmender Dauer des Krieges in sklavenähnlichen Verhältnissen gehalten wurden, wirklich produktiv oder war sie nur eine - vorübergehende - 'Notlösung', zu erklären allein aus dem gravierenden Mangel an Arbeitskräften? Ist außerökonomischer Zwang, wie er den betrieblichen Alltag der Fremdarbeiter auch nach 1942 trotz Prämien, Anlernprogrammen etc. weiterhin beherrschte, grundsätzlich mit der Struktur moderner, industriekapitalistischer Industrien vereinbar oder auf Dauer eher dysfunktional? Eine Antwort auf diese Frage läßt sich vermutlich am ehesten finden, wenn man die am schärfsten terrorisierte und 'versklavte' Arbeiterschicht in den Blick nimmt - die KZ-Häftlinge. Zwar war nur eine Minderheit der KZ-Häftlinge in der industriellen Fertigung beschäftigt. Die meisten von ihnen wurden bei extrem schweren und anstrengenden Bauarbeiten, bei den Untertage-Verlagerungen von Industrieanlagen in den letzten Kriegsmonaten etc. eingesetzt; im Vergleich zu den zivilen 'Fremdarbeitern' und Kriegsgefangenen blieb die Zahl der KZ-Häftlinge im industriellen 'Arbeitseinsatz' selbst 1944/45 gering. Das ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß in den typischen Arbeitsbedingungen und Produktionsstrukturen dieser Arbeiterschicht, gerade weil sie einem extremen Vernichtungsdruck ausgesetzt war, die Grundtendenz der NS-spezifischen Rationalisierungsbewegung gleichsam ihren (zynisch formuliert) 'reinsten' Ausdruck findet. Eine Diskussion des seit 1942 - bzw. (wenn man die scharfen politischen und rechtlichen Restriktionen bedenkt, denen auch die deutsche Arbeiterschaft ausgesetzt war) in gewisser Weise schon seit 1933 - eingeschlagenen 'deutschen Wegs' der Rationalisierung am 'Beispiel' der KZ-Häftlinge bietet sich außerdem deshalb an, weil in den letzten Jahren in dieser Hinsicht zwei sich ausschließende Extrempositionen formuliert wurden. Darüber hinaus machen neuere Arbeiten, vor allem die Monographien von *Bertrand Perz* und *Florian Freund*⁸⁵

85 *Perz*, Projekt Quarz; *ders./F. Freund*, Das KZ in der 'Serbenhalle'. Zur Kriegsindustrie in Wiener Neustadt (= Industrie, Zwangsarbeit und Konzentrationslager in Österreich, Bd. 1), Wien 1987; *F. Freund*, Arbeitslager Zement. Das Konzentrationslager Ebensee und die Raketenrüstung (= Industrie, Zwangsarbeit und Konzentrationslager in Österreich, Bd. 2), Wien 1989. Zum Einsatz von Häftlingen bei Daimler-Benz vgl. jetzt auch *B. Hopmann/M. Spoerer/B. Wätz/B. Brüninghaus*, Zwangsarbeit bei Daimler-Benz, Stuttgart 1994, S. 345-442. Während Hopmann u.a. unvoreingenommen und kritisch den Einsatz von Häftlingen bei Daimler-Benz thematisieren, ist in der Arbeit von *Feldenkirchen* eine apologetische Tendenz nicht zu übersehen. So werden z.B. als Beleg für die "Auffassung von menschenwürdiger Behandlung", wie sie für die Siemens-Führung angeblich charakteristisch gewesen sei, "spätere Aussagen der Unternehmensleitung" nach dem Krieg herangezogen, für die Anforderung von Häftlingen dagegen "einzelne Mitglieder der Unternehmensführung" und für "Mängel bei Unterbringung und Verpflegung der Zwangsarbeiter" ausschließlich "kriegsbedingte Versorgungsengpässe" verantwortlich gemacht. Feststellungen der Unternehmensleitung von einer "vorbildlichen Einrichtung der Werkstätten" im KZ Ravensbrück, in das Siemens Teile seiner Fertigung auslagerte, stellt *Feldenkirchen* die "weitgehend einheitlichen" Aussagen ehemaliger weiblicher Häftlinge, die Arbeitsverhältnisse in der Ravensbrücker Siemens-Werkstatt seien "scheußlich und entwürdigend" gewesen, lediglich gegenüber. Eine kritische Analyse der Siemens-Selbstdarstellung sucht man vergeblich. Man findet nur den Hinweis, anderswo sei es schlimmer, bei Siemens die Verhältnisse "noch am besten zu ertragen" gewesen. Vgl. *Feldenkirchen*, S. 203-211 sowie den umfangreichen, höchst aufschlußreichen Anmerkungsapparat zu diesem Kapitel S. 546-555, Zitate: S. 204, 207, 211. Zu weiteren lokal- und regionalliterarischen Arbeiten, die den 'Ausländereinsatz' im Zweiten Weltkrieg thematisieren vgl. den Überblick von *H.-U. Ludwig*, Zwangsarbeit im Zweiten Weltkrieg: Forschungsstand und Ergebnisse regionaler und lokaler Fallstudien, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 31, 1991, bes. S. 566-577.

sowie Vorträge, die auf einem von der 'Hamburger Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Kultur' veranstalteten Symposium in Hamburg Ende August 1988 gehalten wurden und in einem Aufsatzband zusammengefaßt vorliegen,⁸⁶ eine empirische Überprüfung der beiden Extrempositionen jedenfalls ansatzweise möglich.

Die eine Extremposition wird von *Karl-Heinz Roth* repräsentiert. Er hat die These aufgestellt, "daß auch unter den Bedingungen modernster kapitalistischer Großtechnologie Sklavenarbeit profitabel verwertet werden kann, wenn man sie nur in eine nach Graden der Unfreiheit rassistisch abgestufte Belegschaftspyramide einbaut." Die I.G. Auschwitz habe "keiner Verfallsperiode des kapitalistischen Weltsystems angehört."⁸⁷ Die Gegenposition hat *Wolfgang Sofsky* formuliert: Er bestreitet mit guten Gründen, daß es sich bei der von Häftlingen ausgeübten Arbeit überhaupt um Sklavenarbeit gehandelt habe. Die den KZ-Häftlingen abgezwungene "Arbeit sollte die Menschen beschädigen, ihre Widerstandskraft brechen. Sie war kein Mittel des Überlebens, sondern [ein Mittel] der absoluten Macht und des Terrors." Daran habe auch die "begrenzte Ökonomisierung der Arbeit" grundsätzlich nichts geändert. "Zur Umstellung des Terrors auf Sklaverei fehlte [...] eine grundlegende Reorganisation der Kompetenzen [der Lager-SS], eine Aufhebung terroristischer Gewohnheiten und eine radikale Veränderung der Machtfiguration. Entscheidend ist also nicht, ob ein Funktionswechsel propagiert wurde, sondern daß die Organisationsstruktur des Konzentrationslagers nicht so umgestellt wurde, daß die Arbeit von einem Mittel zum Zweck der Macht hätte werden können." Die "Rationalität" der von der Lager-SS ausgeübten und repräsentierten "Macht widerspricht der konventionellen Ökonomie der Zwangs- und Sklavenarbeit grundlegend." Auch wenn Häftlinge in der industriellen Fertigung beschäftigt wurden, sei "die Gewalt kein Mittel zur Arbeit, [sondern] die Arbeit ein Mittel der Gewalt" geblieben.⁸⁸

Dennoch kam es zum 'Arbeitseinsatz' von KZ-Häftlingen in der industriellen Fertigung. Entscheidend dafür war die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Eingesetzt wurden Häftlinge vor allem in den Industrien, die mit der Umstellung auf einen lange dauernden Abnutzungskrieg stark expandierten und keinen Stamm an 'alteingesessenen' Facharbeitern besaßen. Diese Unternehmen, neben der Panzer- und Raketenherstellung, der chemischen Industrie namentlich die Flugzeugproduktion, verfügten außerdem über den besten Zugang zu den entscheidenden militärischen und staatlichen Stellen und konnten auf politischem Wege die Zuteilung der aus den Konzentrationslagern rekrutierten Zwangsarbeiter durchsetzen.⁸⁹

86 'Deutsche Wirtschaft'.

87 *K.-H. Roth*, I.G. Auschwitz. Normalität oder Anormalität eines kapitalistischen Entwicklungssprungs?, in: 'Deutsche Wirtschaft', S. 90. Der Aufsatz von Roth ist bereits vorher veröffentlicht worden, in: 1999. Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts (1999), 1989/4, S. 11-28, Zitat: S. 27.

88 *W. Sofsky*, Die Ordnung des Terrors. Das Konzentrationslager, Frankfurt a.M. 1993, S. 193-225 (Zitate: S. 193, 196, 198 f.). Weit abgewogener, da nach Phasen und Formen des 'Arbeitseinsatzes' differenzierend, dagegen: *U. Herbert*, Arbeit und Vernichtung. Ökonomisches Interesse und Primat der "Weltanschauung" im Nationalsozialismus, in: *D. Diner (Hg.)*, Ist der Nationalsozialismus Geschichte? Zu Historisierung und Historikerstreit, Frankfurt a.M. 1987, S. 198-236, bes. S. 204 ff., 219, 233 ff. Auf die strukturellen Schranken des KZ-Systems, die "alle Versuche zuständiger SS-Repräsentanten und der Monopole zu seiner Ökonomisierung" zu einer "nicht lösbaren Aufgabe" machten, hat bereits Dietrich Eichholtz hingewiesen; vgl. *Eichholtz*, Bd. 2, Zitat: S. 223.

89 Vgl. *Freund/Perz*, KZ in der 'Serbenhalle', S. 12, 65 ff., 73; *Freund*, Arbeitslager Zement, S. 16, 43 f.; *Perz*, Projekt Quarz, S. 81.

Zuerst, seit Spätherbst 1941, wurden Häftlinge in den dem KZ Sachsenhausen benachbarten Heinkel-(Flugzeug-)Werken Oranienburg eingesetzt, in den letzten Kriegsjahren schließlich 6000 Häftlinge. Der Junkers-Konzern beschäftigte im Herbst 1943 1300, Messerschmitt zum gleichen Zeitpunkt 3500 bis 3600 Häftlinge. Auch die seit 1942 errichteten Flugzeugwerke wie die Wiener Neustädter Flugzeugwerke, die Flugmotoren Ostwerke in Wien, BMW in München-Allach und Klöckner in Gurein setzten Häftlinge in ähnlichen Größenordnungen ein; alle diese Werke produzierten zugleich "nach neuesten Fertigungsmethoden". Anfang 1944 waren schließlich etwa 36 000 KZ-Häftlinge in zahlreichen Betrieben der Luftfahrt-industrie tätig.⁹⁰ "Weitgehend automatisierte und mechanisierte Fertigungen" sollten, so zeigt Perz in seiner Studie über Daimler-Steyr-Puch und das Konzentrationslager Melk, nicht nur Arbeitskräfte einsparen, "sondern vor allem die Heranziehung eines kurzfristig angelernten Arbeitskräftepotentials ermöglichen. Die Taktstraßen in den neuen Werken und Abteilungen wurden von vornherein mit Spezialwerkzeugmaschinen ausgestattet, die für die Massenfertigung mit angelernten Arbeitskräften geeigneter waren."⁹¹ *Bernard P. Ballon* bestätigt dies für Daimler-Benz (Genshagen) und resümiert: "The move from skilled metal-workers to concentration camp inmates for fitting together the components of Daimler-Benz motors is symbolic of the changes in the labor process in the German motor building industry during a half-century which was marked in production technology by the accomplishments of men like Taylor and Ford."⁹²

Auch nach *Rainer Fröbe* und den von ihm zitierten Industriemanagern zwang der Einsatz von Häftlingen geradezu zur Ausweitung der Fließbandproduktion. Aufschlußreich sind in diesem Zusammenhang besonders Äußerungen des Flugzeugmotorenexperten William Werners von der Auto Union AG, der sich während langer USA-Aufenthalte einen Ruf als *der* Fließbandexperte erworben hatte. Seine von Fröbe referierte Argumentation, die er Mitte Oktober 1943 Göring vortrug: Bei dem in der Motorenfertigung "augenblicklich noch stark handwerklich geprägten Produktionsverfahren entstände derzeit ein hoher Verlust an

90 Vgl. vor allem *R. Fröbe*, Der Einsatz von KZ-Häftlingen in der Industrie, in: 'Deutsche Wirtschaft', S. 38, 44; *ders.*, "Wie bei den alten Ägyptern." Die Verlegung des Daimler-Benz Flugmotorenwerkes Genshagen nach Obrigheim am Neckar 1944/45, in: Das Daimler-Benz Buch. Ein Rüstungskonzern im "Tausendjährigen Reich", hgg. von der *Hamburger Stiftung für Sozialgeschichte des 20. Jahrhunderts*, Nördlingen 1987, S. 400 f.; ferner *Herbert*, Arbeit und Vernichtung, S. 229; *Hopmann u.a.*, S. 358; *Eichholtz*, Bd. 3, Kapitel II.2. *Sofsky* (S. 205, 211) nennt außerdem Munitions- und Textilbetriebe, in denen Häftlinge an Bändern produzieren mußten. Ein Sonderfall war VW: Zwar plante die Werksleitung, die vorhandenen Konkurrenz Nachteile durch die Rekrutierung von "KZ-Häftlingen und jüdischen Arbeitskräften auszugleichen". Sie kamen jedoch offenbar nicht in dem intendierten Umfang in der eigentlichen Produktion zum Einsatz. Noch zwischen April 1944 und dem Kriegsende wurden von den "etwa 7000 KZ-Häftlingen", die für "Belange des Volkswagenwerkes" beschäftigt wurden, "die Mehrheit bei Bau maßnahmen" eingesetzt. (*Budraß/Grieger*, S. 98, 107.)

91 *Perz*, Projekt Quarz, S. 61. In der ansonsten sehr materialreichen und schonungslosen Studie von *Hopmann u.a.* über Daimler-Benz finden sich nur wenige beiläufige Bemerkungen zu der Frage, wie 'modern' die Arbeitsplätze waren, an denen Häftlinge beschäftigt wurden. Ihnen ist zu entnehmen, daß auch hier KZ-Häftlinge überwiegend am Fließband arbeiteten (z.B. S. 52 f., 387) - soweit sie in der Fertigung und nicht bei Bauarbeiten eingesetzt wurden. Keine konkreten Hinweise zu den Arbeitsplatzstrukturen und -bedingungen, unter denen Siemens KZ-Häftlinge beschäftigte, finden sich bei *Feldenkirchen*; (vgl. bes. S. 206 f., 209 f.).

92 *Ballon*, S. 243.

Arbeitszeit durch unerlaubte Pausen, kurzfristige Abwesenheit am Arbeitsplatz usw. Diese unproduktive Zeit steigere sich zudem mit der Zahl der Ausländer und ungelerten Kräfte in der jeweiligen Werkshalle. Vordringliches Gebot der Stunde sei daher die Einführung der Fließbandfertigung nach amerikanischem Modell." Denn im Unterschied auch zu den in Deutschland noch häufig praktizierten lückenhaften, also 'unfertigen' Formen der Fließfertigung habe die "amerikanische Fabrikation" folgenden Vorteil (so Werner wörtlich): "Da ist es wie in der Montage: wenn einer weggeht, steht die ganze Arbeit still. Bei [einem] solchen System kann ich den Ausländer wirklich zu 100-prozentiger Arbeit zwingen." Bei Produktionsstockungen war der 'Übeltäter' leicht auszumachen und - als KZ-Häftling - terroristisch zu 'bestrafen'. Ein führender Manager eines anderen Flugzeugwerkes hatte angesichts dieser 'Vorteile' bereits ein Jahr zuvor festgestellt: "Es ist für uns keine Frage mehr, ob wir irgendetwas Fließarbeit anwenden wollen oder nicht. [...] Für uns kann es sich nur um die Frage handeln: Bis wann bringen wir *alles* zum Fließen und wie bringen wir es noch *besser* zum Fließen".⁹³

Das Fließband war also insbesondere als "Ausbeutungsinnovation" attraktiv: Es reduzierte die Spielräume des einzelnen Arbeiters (Häftlings); die an den Bändern beschäftigten Arbeiter ließen sich leichter überwachen und disziplinieren als die in der noch stark handwerklich geprägten Einzel- oder Serienfertigung beschäftigten Arbeitskräfte. Die Dominanz von Kontrolle und Terror schloß freilich nicht aus, daß auch den Häftlingen gegenüber ein perfides System der Leistungsanreize praktiziert wurde. Im Konzentrationslager Ebensee z.B. wurden seit November 1943 Prämienscheine an Häftlinge ausgegeben, "die sich durch Fleiß, Umsichtigkeit, gute Führung und besondere Arbeitsleistung" auszeichneten. Sie durften mit den Prämienscheinen in der Lager-'Kantine' Zigaretten und für das Überleben notwendige, zusätzliche Nahrung "einkaufen". Von den Heinkel-Werken in Oranienburg waren ähnliche "Bónus-Scheine" bereits früher an die dort beschäftigten Häftlinge des KZ Sachsenhausen ausgegeben worden.⁹⁴

Ein vor allem in der Perspektive der Unternehmer grundlegendes Problem des Einsatzes von KZ-Häftlingen in der industriellen Fertigung war, daß außerökonomische Gewalt hier noch stärker in den Vordergrund trat als bei ausländischen Zivilarbeitern oder gar bei deutschen Arbeitern. Mit dem Einsatz der Häftlinge erhöhte sich beispielsweise bei BMW "die Zahl der im werksinternen Sicherheitsapparat eingesetzten Personen um ein Drittel."⁹⁵

93 Zitiert nach: *Fröbe*, Einsatz, S. 37, 44 f. Vgl. außerdem *F. Pingel*, Häftlingszwangsarbeit. Zum Verhältnis von Profit, Produktion und Rassenideologie in der nationalsozialistischen Wirtschaft, in: 'Deutsche Wirtschaft', S. 141-152, hier: S. 148. Auch in der Raketenrüstung unter Tage war Fließbandproduktion geplant; vgl. *Perz/Freund*, KZ in der 'Serbenhalle', S. 82.

94 *Freund*, Arbeitslager Zement, S. 44, 236, 253; vgl. außerdem *Herbert*, Arbeit und Vernichtung, S. 228 f.; *F. Pingel*, Häftlinge unter SS-Herrschaft. Widerstand, Selbstbehauptung und Vernichtung im Konzentrationslager, Hamburg 1978, S. 132 f., 283 f.; *Hopmann u.a.*, S. 354, 359; ferner z.B. die (knappe und insgesamt wenig befriedigende) Überblicksdarstellung von *M. R. Hrdlicka*, Alltag im KZ. Das Lager Sachsenhausen bei Berlin, Opladen 1992, S. 86. Auch Feldenkirchen erwähnt Prämien, die Siemens weiblichen Häftlingen des KZs Ravensbrück zahlte. Statt dann jedoch die Siemens'sche Unternehmenspolitik einer kritischen Würdigung zu unterziehen, konstatiert Feldenkirchen lediglich lakonisch, über die "Bedeutung und Verwendungsmöglichkeiten" der Prämien, die bei Überschreitung der vorgegebenen Stückzeiten gewährt wurden, gingen "die Meinungen zwischen den ehemaligen Häftlingen und den ehemaligen Siemensmitarbeitern deutlich auseinander". (*Feldenkirchen*, S. 206 f.)

95 *Fröbe*, Einsatz, S. 45 f.

Ebenso stark sollte der unproduktive Überwachungsapparat in der Raketenrüstung (V1/V2), wo gleichfalls sehr viele Häftlinge in der Fertigung beschäftigt wurden, aufgebläht werden: hier wurde ein Verhältnis von "1:5, höchstens 1:10" ins Auge gefaßt.⁹⁶ Angesichts des allgemeinen Arbeitskräftemangels nimmt es nicht wunder, daß sich die Rekrutierung des Wachpersonals nicht leicht gestaltete: "In der ersten Jahreshälfte lag vielfach die größte Schwierigkeit bei dem geplanten Häftlingseinsatz in der Rüstungsproduktion darin, daß trotz aller Anstrengungen keine Wachmannschaften zu bekommen waren", faßt Fröbe ein Ergebnis seiner Untersuchungen zusammen.⁹⁷ Die "ständige Ausweitung des betriebsinternen Terror- und Überwachungssystems" war in der Sicht der Industrie also nicht deshalb ein Problem, weil sie moralisch 'anrüchig' war, sondern weil sie einen riesigen Überwachungsapparat erforderte, der enorm kostenträchtig war. 'Sinnvoll' war der Einsatz von KZ-Häftlingen, von der Position der Unternehmer aus betrachtet, nur, weil sonst keinerlei Arbeitskräfte mehr zu bekommen waren und die Betriebe selbst nicht für die Folgen des 'Arbeitseinsatzes' aufkommen mußten: "Sämtliche 'Sozialkosten'", so hat *Falk Pingel* betont, "lagen bei der SS, schwerkranke Häftlinge kamen zurück in die Lager und wurden nicht mehr auf Firmen-Einsatzlisten geführt; eine Altersversorgung gab es für die Betriebe nicht. Erst diese arbeitsteilige Regelung hat wohl den Betrieben die weitgehende Akzeptanz der Zwangsarbeit möglich gemacht und sie von den sozialen Folgekosten und der Ersatzbeschaffung entlastet, die selbst Sklavenhaltung notwendig macht."⁹⁸

Die Frage nach der ökonomischen "Funktionalität des Terrors" ist dennoch nicht eindeutig zu beantworten: "In einer Krisensituation, die die 'Produktion um jeden Preis' forderte, wirkte sich die Schreckensherrschaft der SS [...] für die Industrie in einigen Betrieben durchaus funktional aus, beispielsweise bei der drakonischen Bestrafung von Fluchtversuchen und der rücksichtslosen Forcierung des Arbeitstempos." Andererseits, so Fröbe weiter, hatten "die oft noch nach dem 'Dachauer Modell' Theodor Eickes geschulten Wachmannschaften [...] keinerlei Anreiz, sich der inneren Logik der Industrie - kalkulierbarer Verschleiß der Arbeitskraft zwecks kalkulierbarer Produktion - anzupassen". Sie praktizierten weiterhin zumeist den für die Konzentrationlager typischen willkürlichen, uneingeschränkten Terror.⁹⁹ 'Ökonomisch dysfunktional' war der Einsatz von Häftlingen außerdem, weil die meisten von ihnen "aufgrund der katastrophalen Bedingungen, unter denen sie zu leben hatten, nicht die Arbeitsleistung von Zivilarbeitern" erbrachten.¹⁰⁰ Vielleicht hat die Frage nach der 'ökonomischen Funktionalität' des Häftlings-Einsatzes vielfach gar nicht die entscheidende Rolle gespielt; ein weiteres, namentlich für den Raketenbau 'zugkräftiges Argument' für den Arbeitseinsatz von KZ-Häftlingen war nämlich, daß über sie die Geheimhaltung besser zu 'garantieren' war.¹⁰¹

Die empirischen Studien zum industriellen 'Arbeitseinsatz' von KZ-Häftlingen deuten darauf hin, daß die Extrempositionen Sofskys wie Roths gleichermaßen zu verwerfen sind.

96 *Perz/Freund*, KZ in der 'Serbenhalle', S. 73.

97 *Fröbe*, Einsatz, S. 51.

98 *Pingel*, Häftlinge, S. 100.

99 *Fröbe*, Einsatz, S. 51. Vgl. auch *II. Kaienburg*, "Vernichtung durch Arbeit", Der Fall Neuengamme, Bonn 1990, bes. S. 288.

100 Vgl. *Perz*, Projekt Quarz, S. 368.

101 Vgl. *Perz/Freund*, KZ in der 'Serbenhalle', S. 80.

Ein grundlegendes Problem der - im übrigen äußerst anregenden - Studie von Sofsky ist, daß bei ihm 'Konzentrationslager' zu einer Art Idealtypus gerinnt und historische Entwicklungen ausgeblendet oder unzulässig relativiert werden.¹⁰² So sehr es ihm auf der einen Seite gelingt, grundlegende Charakteristika der 'Arbeit' von KZ-Häftlingen prägnant 'auf den Punkt' zu bringen, so sehr überzieht er gleichzeitig, wenn er ihr jegliche ökonomische Funktionalität abspricht. In anderer Weise überzogen und zugleich verharmlosend ist umgekehrt die Position Roths, die Auschwitz zum 'kapitalistischen Normalfall' macht. Der Einsatz von KZ-Häftlingen in der industriellen Fertigung markiert vielmehr einen Sonderfall, der nur vor dem Hintergrund der konkreten historischen Konstellationen - einer Situation des extremen Arbeitskräftemangels, in der die Häftlinge das einzige, noch gebliebene Arbeitskräftereservoir darstellten - zu erklären ist. Auch wenn man 'Rationalität' und 'Modernität' von ethischen und politischen Normen löst und als wertfreie Begriffe verwendet, war der Einsatz von Häftlingen nicht 'rational' oder gar wegweisend.¹⁰³ Denn nach Kriterien ökonomischer 'Rationalität' - das zeigen die vorgestellten Studien deutlich - war der Einsatz von Häftlingen unproduktiv und im Vergleich zur Beschäftigung von Zivilarbeitern letztlich auch 'zu teuer'. Eine offene Frage bleibt allerdings, ob die geringere Arbeitsproduktivität der Häftlinge durch die innere Struktur der Häftlingsarbeit oder durch den äußeren Rahmen - durch die trotz der Speerschen Industriellen Selbstverwaltung letzten Endes chaotische, wenig effiziente Organisation der NS-Ökonomie und den Zerfall der Infrastruktur in den beiden letzten Kriegsjahren - bedingt war.

"Die Entscheidung, Zwangsarbeiter einzusetzen, scheint primär an wirtschaftlich-technischen Effizienzgesichtspunkten und Zwängen orientiert gewesen zu sein [...]. Die Motive für den Einsatz von Fremdarbeitern waren in den wenigstens Fällen ideologisch-rassistisch".¹⁰⁴ In der Tat kommt man in der Analyse des Zwangsarbeitereinsatzes nicht weiter, wenn man in Unternehmern und Managern besonders perfide Nazis oder eine unmittelbare Deckungsgleichheit von Unternehmerinteressen und nationalsozialistischem Rassismus vermutet. Die zitierte Feststellung Feldenkirchens darf freilich nicht apologetisch gewendet werden. Denn so wenig die meisten 'Betriebsführer' aus politisch-ideologischen Motiven heraus Häftlinge anforderten und beschäftigten, so wenig legten sie andererseits moralische und ethische Skrupel an den Tag, wenn Zwangsarbeit betriebswirtschaftlich

102 Sofsky orientiert sich außerdem zu sehr an Auschwitz (das als Konzentrations- bzw. Arbeitslager eher ein Sonderfall war) und an der Phase 1941-1944; insbesondere bis 1938 herrschten in den KZs vielfach ganz andere Verhältnisse, als er suggeriert. Zu Recht insistiert z.B. Freund darauf, daß "in jeder Phase der nationalsozialistischen Herrschaft die Konzentrationslager eine spezielle Funktion innerhalb des Herrschaftsgefüges" besaßen und "zu keiner Zeit einen 'Staat im Staate'" darstellten; vgl. *Freund, Arbeitslager Zement*, S. 14.

103 Zur Kritik an Roths Prämissen und seinem impliziten 'Modernisierungskonzept' vgl. auch *N. Frei, Wie modern war der Nationalsozialismus?*, in: *Geschichte und Geschichte* 19, 1993, bes. S. 369 ff., S. 375. Der Begriff 'Modernisierung' greift viel weiter als 'Rationalisierung' und steht deshalb hier nicht unmittelbar zu Diskussion. Nicht ganz unproblematisch scheint mir freilich auch Freis Position: So prägnant seine Kritik an *Roth/Aly* und *Zitelmann/Prinz* ist, so überzogen ist m.E. seine Ansicht, daß die Kategorie 'Modernisierung' mit "ethischen Normen und politischen Optionen" verbunden werden muß, also in jedem Fall *positiv* aufgeladen werden sollte (S. 375). Damit begibt man sich der Möglichkeit, die der 'Moderne' immer auch inhärenten "Verwerfungen" (*Peukert*) systematisch in den Blick zu nehmen.

104 *Feldenkirchen*, S. 211.

unverzichtbar zu sein schien. An die Stelle "der einfachsten Prinzipien der Menschlichkeit" trat tendenziell eine "Moral der Effizienz", resümieren *Lutz Budraß* und *Manfred Grieger* ihren Aufsatz über die Beschäftigung von KZ-Häftlingen im Volkswagenwerk und in den Henschel Flugzeug-Werken. "Die Lebens- und Arbeitsbedingungen der KZ-Häftlinge spielten dabei eine vollkommen untergeordnete Rolle. Es gibt keinerlei Hinweise, daß die Kooperation mit der SS und die Ausbeutung von Häftlingsarbeitern von der Unternehmensleitung des Volkswagenwerkes zum Gegenstand selbstreflektierender Erwägungen gemacht wurde. Vielmehr findet man eine bedrückende Akzeptanzhaltung vor, die die Lebenslage von gesellschaftlich oder rassistisch Ausgegrenzten ohne weitere Rücksichtnahmen der ökonomischen Prosperität des Unternehmens unterordnete."¹⁰⁵ Abgeschwächt galt das, was Budraß/Grieger vor allem für den "Vorreiter" Volkswagenwerk konstatieren, auch für die meisten anderen Unternehmen.¹⁰⁶ In den Augen mancher Unternehmer mag ein auf Rassismus basierender 'Arbeitseinsatz' überdies funktional gewesen sein, weil er die Belegschaften schärfer als zuvor in hierarchisierte Schichten aufspaltete. Aber abgesehen davon, daß der Rassismus von außen hineingetragen wurde, nämlich *die* entscheidende ideologische Vorgabe des NS-Regimes war, ließ sich die pseudowissenschaftlich legitimierte und politisch erzwungene Verknüpfung von angeblich feststehender 'rassistischer Wertigkeit' und der Zuweisung spezifischer Arbeitsplätze immer weniger durchhalten. Es ist in diesem Zusammenhang kein Zufall, daß ausgerechnet ein von der DAF getragenes Institut - das 'eigentlich' den ideologischen Vorgaben des Nationalsozialismus viel stärker verpflichtet war als industriennahe Einrichtungen - mit seinen Eignungstests auf das Individuum abstellte und damit die nach rassistischen Kriterien vorgenommene Zerteilung des Arbeitsmarktes letztlich ad absurdum führte.

Auch fertigungstechnisch war der Einsatz von Häftlingen in der Produktion anscheinend eher eine Sackgasse. Zwar mag er die 'Rationalisierung' insofern begünstigt haben, als er die Durchsetzung der Fließbandfertigung in den neuen Industrien beschleunigte. Zugleich aber dürfte er den Sprung hin zur (Teil-)Automatisierung, dem nächsten Schritt der fertigungstechnischen Rationalisierung 'nach' der Fließfertigung, verzögert, wenn nicht sogar unmöglich gemacht haben. Es waren nicht zufällig weniger moralische Skrupel als vielmehr die Furcht, die "Effektivität der hochrationalisierten Produktion" könne leiden, die Opel als das im Fahrzeugbau fertigungstechnisch führende Automobilunternehmen veranlaßte, allen Arbeitsmarktengpässen zum Trotz keine KZ-Häftlinge zu beschäftigen.¹⁰⁷ Auch wenn eine endgültige Antwort angesichts der sehr unterschiedlichen Unternehmensstrategien und der bisher kaum erforschten Genesis der jeweiligen Unternehmensentscheidungen für oder gegen den Häftlingseinsatz noch aussteht, so ist doch zu vermuten, "daß industrielle Produktion, die technisch den Standards des zwanzigsten Jahrhunderts entsprach, nicht *auf Dauer* auf Tötungsabsicht oder der Anwendung willkürlicher Brutalität basieren kann."¹⁰⁸

105 Vgl. *Budraß/Grieger*, Zitate: S. 103, 135.

106 Vgl. *Herbert*, Arbeit und Vernichtung, S. 236.

107 Vgl. *A. Kugler*, Die Behandlung feindlichen Vermögens in Deutschland und die 'Selbstverantwortung' der Rüstungsindustrie. Dargestellt am Beispiel der Adam Opel AG von 1941 bis Anfang 1943, in: 1999, Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts (1999), 1988/2, S. 67.

108 *Budraß/Grieger*, S. 135.

Eignungstests, Anlernverfahren und damit begrenzte 'Aufstiegs'-Möglichkeiten selbst für 'Ostarbeiter' und KZ-Häftlinge änderten nichts an der Tatsache, daß sich seit 1942 in erster Linie nach rassistischen Kriterien gestufte Belegschaftshierarchien herausbildeten, an deren unterem Ende die intern wiederum nach 'Rasse' und anderen Stigmatisierungen gestaffelten KZ-Häftlinge standen. An der Spitze blieben die - seit 1941/42 häufig zusätzlich in Kontrollfunktionen aufgerückten - deutschen Facharbeiter. Nicht erst seit der Kriegswende suchte das NS-Regime den 'deutschen Facharbeiter' politisch an sich zu binden. Bereits relativ kurze Zeit nach der 'Machtergreifung' waren die angestrebten Versuche unübersehbar, vor allem die hochqualifizierten Arbeitskräfte deutscher Staatsangehörigkeit - die zugleich den personellen Kern der vor 1933 dem Nationalsozialismus feindlich gesinnten organisierten Arbeiterbewegung gebildet hatten - in das Gesellschaftssystem des Dritten Reiches' zu integrieren. Ein Hebel, an dem diese Bemühungen ansetzten, war der auch für sozialdemokratische und kommunistische Facharbeiter typische Berufsstolz.

X. Der Wandel des Berufsbildes des (männlichen) Facharbeiters im Zuge der betrieblichen Rationalisierung und das Ideologem von der 'deutschen Wertarbeit'

Daß den deutschen Männern innerhalb der Produktionsprozesse die komplexeren, anspruchsvolleren "Maschinenarbeiten" zugewiesen wurden, hatte Tradition. Die Mitte der zwanziger und erneut Mitte der dreißiger Jahre einsetzende Rationalisierungsbewegung änderte hieran grundsätzlich nichts. "Die ständige technische und arbeitsorganisatorische Umrüstung der Arbeitsplätze, die Einführung moderner, zunehmend komplexer Maschinenaggregate, die Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit und der Präzisionsanforderungen veränderten zwar die Arbeitsinhalte, ließen aber darüber hinaus neue Berufsprofile und Qualifikationserfordernisse entstehen und begründeten in den Betrieben neue Abhängigkeiten von der Umsicht, Geschicklichkeit, Berufserfahrung und Einsatzbereitschaft der Arbeiter, die letztlich über den wirtschaftlichen Erfolg der Rationalisierung mitentschieden."¹⁰⁹ (Männliche) Facharbeiter hatten also kaum eine Statusminderung zu fürchten, auch wenn sie durch die Rationalisierungsprozesse "aus dem unmittelbaren Fertigungsprozeß an dessen Ränder" verdrängt,¹¹⁰ d.h. vor allem mit Aufsichts- und Wartungsfunktionen betraut wurden.

Wie wichtig Handfertigkeit und Geschicklichkeit für das Selbstverständnis der Facharbeiter waren, wie gut der Stolz auf "Qualitätsarbeit" mit nationalen Identifikationen verknüpft werden konnte und wie wenig die 'Erziehungsarbeit' der organisierten Arbeiterbewegung vor der politischen Instrumentalisierung des Stolzes auf "deutsche Wertarbeit" durch konservative bzw. rassistisch-faschistische Bewegungen schützte, hat *Alf Lüdtke* in zwei Aufsätzen ausführlicher skizziert. Die mit unterschiedlichsten Erfahrungen und Deutungen besetzte Symbolformel von der "deutschen Qualitätsarbeit" wirkte bereits vor dem Ersten Weltkrieg vielfach identitätsbildend. Nach dem Krieg sollte die Formel "deutsche Qualitätsarbeit" den "industriellen Wiederaufstieg, zugleich die Verbesserung des Lebensstandards der Arbeiter und ihrer Familien ermöglichen" und wurde mit dieser Stoßrichtung "von Gewerkschaftsführern wie von Industriebossen, von Technikern und Betriebsräten" verwendet. "Deutsche Qualitätsarbeit" hatte nicht nur nationale Konnotationen. Dieses Schlagwort besaß außerdem

109 *Homburg*, S. 566; vgl. auch ebd., S. 580.

110 *Freyberg*, S. 126.

eine klassenübergreifende Komponente, indem es implizit "deren Bedeutsamkeit für das 'große Ganze'" ansprach.¹¹¹ Beide Aspekte wurden von Unternehmerseite wie von national-konservativen, der Wirtschaft nahestehenden Einrichtungen bewußt aufgenommen und namentlich vom 'Deutschen Institut für technische Arbeitsschulung' gezielt gegen die organisierte Arbeiterbewegung gewendet.¹¹² Darüber hinaus, so merkt Lüdtker an, "korrespondierte diese Symbolik auch mit den herrschenden Geschlechterrollen: Der 'Qualitätsarbeiter' verkörperte das Idealmaß des männlichen 'Ernährers'. [...] Die Bewertung der Frauenarbeit an sogenannten Männerarbeitsplätzen im ersten Weltkrieg, mehr noch die ebenso zügige wie offenbar geräuschlose Rückkehr zu den alten Verhältnissen und Hierarchien in der Demobilisierung 1919 zeigten die Prägekraft des Symbols: Frauen nahmen hin, daß viele Felder der Erwerbsarbeit ihnen wieder verschlossen waren."¹¹³

Bemerkenswert waren nicht nur die tiefe Verwurzelung, sondern auch die politische Breite und die Langzeitwirkung der Formel. Sie überdauerte offenbar alle historischen Brüche ziemlich unbeschadet: "Die Eindringtiefe des Symbols 'deutscher Qualitätsarbeit' war weder an ökonomische Prosperität oder Depression, noch an politische Regimes gebunden. Auch die Grenzen der politischen Lager machten hier keinen besonderen Eindruck."¹¹⁴ Der Nationalsozialismus brauchte sich der verschiedenen Bedeutungsinhalte nur zu bedienen. Die immer wiederkehrende Verwendung des Begriffes "deutsche Qualitätsarbeit", die dann vor allem seit 1942 noch zusätzlich eine rassistische Aufladung und Zuspitzung erfuhr, erleichterte (wie Lüdtker etwas umständlich formuliert) "das Hinnehmen des Nationalsozialismus durch Arbeiter und Arbeiterinnen, zumal in der Rüstungs- und Kriegsproduktion." Integrativ wirkten nicht zuletzt "die öffentlichen Respektsbezeugungen gegenüber Qualitätsarbeit und Qualitätsarbeitern" durch die NS-Propaganda, die jeder "auf sich persönlich beziehen" konnte.¹¹⁵ Ob allerdings unter den Arbeitern "Hinnahme und auch Mitmachbereitschaft dominierten", wie Lüdtker behauptet, muß dahingestellt bleiben. Bei derartigen, allzu vorschnellen Verallgemeinerungen bleibt unberücksichtigt, daß 'die Arbeiter' während des 'Dritten Reiches' keine Möglichkeit besaßen, Widerspruch zu artikulieren - weder gemeinsam noch individuell. Das tut seinen Ausführungen zur "deutschen Wertarbeit" jedoch keinen Abbruch.¹¹⁶

111 *Lüdtker*, "Ehre der Arbeit", S. 307-310, 314-319; *ders.*, *Arbeit*, S. 400-409, Zitate: S. 402, 404.

112 Vgl. *ebd.*, S. 310, sowie (ausführlich zum DINTA) *Frese*, *Betriebspolitik*, S. 10-24, 252-258 u.ö. (und die dort genannte ältere Literatur).

113 *Lüdtker*, *Arbeit*, S. 404.

114 *Ebd.*, S. 405.

115 *Lüdtker*, "Ehre der Arbeit", S. 330.

116 Auch sein Hinweis, daß das "Mitmachen" im Krieg von vielen als Form "deutscher Qualitätsarbeit" aufgefaßt wurde, ist bedenkenswert. (*Lüdtker*, *Arbeit*, S. 405 f.)

XI. 'Soziale Rationalisierung'

Facharbeiter wurden traditionell von seiten der Unternehmen besonders stark umworben. Wichtigstes Instrument, sich einen Stamm an qualifizierten Fachkräften zu schaffen und zu erhalten, war die betriebliche Sozialpolitik. Vor allem über den Werkswohnungsbau (so zeigt *Carola Sachse* am Beispiel des größten deutschen Elektrokonzerns) suchten nicht zuletzt auch die innerhalb der Rationalisierungsbewegung führenden Unternehmen eine "neue funktionale Betriebselite" an sich zu binden. Über die Plazierung der betriebseigenen Wohnungen sollten darüber hinaus "einige der 'betriebswichtigen' Angestellten und Arbeiter in ständiger Rufbereitschaft in Werksnähe wohnen, um auftretende Störungen des 'Produktionsflusses' jederzeit beseitigen zu können."¹¹⁷

Der Werkswohnungsbau war nur ein Aspekt betrieblicher Sozialpolitik. Ein weiterer gewann seit den zwanziger Jahren zunehmend an Gewicht: die 'betriebliche Familienpolitik'. Sie wurde (wie *Sachse* überzeugend darlegt) zum Kern einer in den zwanziger Jahren einsetzenden 'sozialen Rationalisierung'. Der Erste Weltkrieg, als eine rasch wachsende Zahl von Frauen in der Industrie als Arbeiterinnen beschäftigt wurde, markierte den "Übergang von einem eher äußerlichen Zugriff auf die Familie zu ihrer inneren Zurichtung auf den industriellen 'Produktionsfluß'". Familie und Fabrik wurden unmittelbarer als zuvor miteinander verknüpft. Auch die private Lebensführung wurde Kriterien der 'Rationalisierung' unterworfen; die "Rationalisierung der Daseinsgestaltung" sollte die im engeren Sinne "industrielle Rationalisierung" ergänzen. Sie sollte gleichfalls nach dem Prinzip eines optimalen 'Produktionsflusses' organisiert werden und damit durch den "menschlichen Faktor" innerhalb des Produktionsprozesses ausgelöste Hemmungen "entstören", mithin auch von dieser Seite zur Optimierung der Fließfertigung und des "Produktivitätsfortschritts" beitragen.¹¹⁸ Eingeschlossen war in dieses Konzept die Propagierung und Verfestigung der für die moderne, bürgerliche Kleinfamilie charakteristischen geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen, die in proletarischen Schichten noch in der Zwischenkriegszeit nicht fest verwurzelt waren. Daß die außerbetriebliche Lebensführung in diesem Sinne 'rationalisiert' wurde, dafür hatten (so *Sachse*) vor allem die Werksfürsorgerinnen zu sorgen. Die insgesamt geringe Zahl von gut hundert Werksfürsorgerinnen, die während der Weimarer Republik in der Industrie beschäftigt wurden, zeigt freilich, daß die von *Sachse* für Siemens geschilderten Verhältnisse selbst auf die meisten anderen Großunternehmen nicht zu verallgemeinern waren, sondern eher Vorbild-Charakter besaßen. Wenn nach 1933 aus den Werksfürsorgerinnen unter dem Einfluß der DAF sukzessive 'Betriebliche Sozialarbeiterinnen' wurden, dann war dies keine bloße Umbenennung: Erstere hatte hauptsächlich Ehefrauen und Mütter als Zielgruppen im Auge; die Tätigkeit der letzteren war vor allem auf die im industriellen Produktionsprozeß stehenden Frauen zugeschnitten. Obgleich die Soziale Betriebsarbeit aus der Werksfürsorge entstanden war, verfolgten beide nicht identische Zwecke: Die Werksfürsorge und die dort betriebene Familienpolitik war von produktionspolitischen Motiven

117 *Sachse*, Siemens, S. 246 f.; vgl. auch ebd., S. 158, 168 f.

118 Zitate: ebd., S. 27 f., 35.

geprägt; die Soziale Betriebsarbeit orientierte darüber hinaus auf "Rassenhygiene und Arbeitspädagogik zur sozialpolitischen Absicherung nationalsozialistischer Kriegspolitik."¹¹⁹

Die Differenzierung der Arbeitskräfte in höhere oder mindere 'Wertigkeiten' war freilich keine 'Erfindung' der Nationalsozialisten, sondern wurde (so Sachse) bereits "im Zuge der seit 1919 anhaltenden Rationalisierung der Sozialpolitik bei Siemens zu ihrem hervorstechenden Merkmal. 'Menschenauslese' war der gemeinsame Kern aller 'sozialen Rationalisierung'." Allerdings folgte die 'Auslese' in dem Großunternehmen nicht rassistischen, sondern personalpolitischen und sonstigen, betriebswirtschaftlich funktionalen Kriterien. Da das NS-Regime und insbesondere die DAF als die "eigentliche Trägerin der nationalsozialistischen Sozialpolitik" "an die Stelle der statusspezifischen die rassenhygienische Selektion" setzen und die betriebliche Sozialpolitik in die nationalsozialistische Rassenpolitik einbeziehen wollten, gleichgültig ob dies produktionsökonomisch funktional oder dysfunktional war, blieben Konflikte zwischen beiden Seiten nicht aus.¹²⁰

XII. Die Rolle der Deutschen Arbeitsfront

Die DAF suchte noch eine ganze Reihe weiterer Hebel anzusetzen, um auf die verschiedenen Aspekte von 'Rationalisierung' Einfluß zu nehmen. Dazu gehören die Aktivitäten des bereits Ende November 1933 gegründeten DAF-Amtes 'Schönheit der Arbeit' (ASdA), die u.a. von *Matthias Frese* und (auf allerdings nur sehr schmaler Quellenbasis) von *Chup Friemert* ausführlicher skizziert werden.¹²¹ In seinen konkreten Aktivitäten griff das ASdA "zum einen auf umfangreiche industrie- und betriebssoziologische Forschungen, vor allem aber auf die psychotechnischen Programme der Weimarer Republik zurück, die im wesentlichen die Optimierung der Arbeitsvorgänge und der Arbeitsproduktivität durch betriebliche Erholungseinrichtungen und die Gestaltung des Arbeitsplatzes, aber auch durch autoritäre innerbetriebliche Strukturen im Auge hatten." Seit 1935 startete dieses DAF-Amt an die einzelnen Betriebe adressierte "Aufklärungsaktionen" wie 'Gutes Licht - Gute Arbeit', 'Grün in die Betriebe', 'Gesunde Luft im Arbeitsraum', 'Warmes Essen im Betrieb' u.a.m. "Das Regime erkannte in den ASdA-Initiativen ein billiges Mittel, um Lohnstopp und Arbeitszeiterhöhung zumindest ideell auszugleichen, [...] die Arbeitsmoral zu heben"¹²² und zugleich negative Aspekte der Rationalisierungsbewegung, etwa die Monotonie repetitiver Teilarbeiten im Kontext der Ausweitung der Fließfertigung, abzufedern.

Das ASdA stieß in eine Lücke, die entstanden war, nachdem die organisierte Arbeiterbewegung gewaltsam zerschlagen und mit ihr auch die Betriebsräte beseitigt worden waren, die zuvor häufig die Gewerbeaufsicht als die 'eigentlich' zuständige staatliche Institution in die Betriebe gerufen hatten, um die Arbeitsbedingungen zu überprüfen. Im Unterschied zur Gewerbeaufsicht besaß das ASdA zwar keine Exekutivgewalt, konnte jedoch über die aufla-

119 Vgl. ausführlich ebd., S. 78-89, Zitat: S. 89, sowie vor allem *dies.*, Hausarbeit im Betrieb. Betriebliche Sozialarbeit unter dem Nationalsozialismus, in: *dies.* u.a., Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung, S. 209-274.

120 Zitate: ebd., S. 52, 59, 248.

121 *Frese*, Betriebspolitik, S. 333-351; *C. Friemert*, Schönheit der Arbeit. Produktionsästhetik im Faschismus, München 1980.

122 *Frese*, Betriebspolitik, S. 342; vgl. auch *Zollitsch*, S. 133 f.

genstarke DAF-Presse erheblichen Druck auf die einzelnen Unternehmen ausüben.¹²³ Dennoch kam es nach den anfänglichen Rivalitäten zu "einer weitgehend störungsfreien Zusammenarbeit" zwischen dem DAF-Amt und der personell überdies schlecht ausgestatteten Gewerbeaufsicht. Schärfere Konflikte gab es mit Großunternehmen: Zwar stimmten Industrie und ASdA in den grundsätzlichen betriebspolitischen Zielen überein. Indessen fürchteten die Unternehmer das Amt und dessen Aktivitäten als Hebel der DAF, die ihnen im 'Gesetz zur Ordnung der nationalen Arbeit' gewährte innerbetriebliche Autonomie zu unterlaufen. Die von Frese untersuchten Großunternehmen nahmen deshalb "zwar die Anregungen des ASdA gern auf [...], gingen aber auf das DAF-Amt selbst nicht ein. Gleichzeitig betonten alle die Tradition und die bisher erbrachten Leistungen, in deren Kontinuität sie die Neuerungen verstanden wissen wollten."¹²⁴ Daß das Amt 'Schönheit der Arbeit' traditionelle betriebliche Sozialleistungen als Erfolg auf das eigene Konto verbuchte, war ein Aspekt, ein anderer, daß sie Arbeiten, die notwendig waren, um nach den Jahren der Krise überhaupt die Produktion wieder aufnehmen zu können, als Resultat der eigenen Aktivitäten hinstellte.¹²⁵ Vielfach handelte es sich (folgt man Friemert) bei den Erfolgen von 'Schönheit der Arbeit' also um eine Art politisch-propagandistischer Hochstaperei.¹²⁶

Der nicht zufällig unmittelbar nach Verkündung des 'Vierjahresplanes', am 29. August 1936, von Hitler ausgerufenen und von der DAF veranstaltete "*Leistungskampf der deutschen Betriebe*" diente weniger der betrieblichen Sozialpolitik um ihrer selbst willen als vielmehr "der Realisierung der technischen, betriebs- und volkswirtschaftlichen Grundsätze der politischen Führung", konstatiert Frese, der sich auch diesem öffentlichkeitswirksamen 'Wettkampf' der DAF ausführlich zugewendet hat.¹²⁷ Zwar entschied sich während der ersten "Leistungskämpfe" die Frage, ob ein Betrieb als "NS-Musterbetrieb" ausgezeichnet wurde, in starkem Maße danach, ob und in welchen Dimensionen ein Unternehmen betriebliche Sozialleistungen gewährte. Indessen verschoben sich innerhalb des Kriterienkatalogs schon bald die Gewichte. Bereits beim zweiten Leistungskampf 1938/39 und dann insbesondere während des Zweiten Weltkrieges "rückten immer die Leistungs- und Rationalisierungskriterien gegenüber sozialpolitischen Zielsetzungen in den Vordergrund." 1940/41 wurden im Kriterienkatalog schließlich "Arbeitsdisziplin, keine Bummelschichten [...]" und "höchstmögliche Leistung" als entscheidende Bewertungsmaßstäbe angeführt. Während die DAF in Großunternehmen wie Krupp, der GHH oder Siemens ihren mit dem Leistungskampf der Betriebe bezweckten "Kontrollanspruch" nicht durchsetzen konnte, scheinen sich die Unternehmer kleinerer Betriebe mit der DAF arrangiert zu haben. Daß "die Arbeitnehmer auf die Verleihung einer Auszeichnung nicht" positiv ansprachen, kann kaum überraschen; denn sie sahen sich "nunmehr doppeltem Druck von Unternehmer und DAF ausgesetzt, wenn beispielsweise die Höhe der Bummelschichten und des Ausschusses entscheidend für die

123 Vgl. Friemert, S. 93 f.

124 Frese, Betriebspolitik, S. 334, 339, 344.

125 Vgl. Friemert, S. 102.

126 Vgl. ebd., S. 108. Ziemlich unkritisch dagegen Lüdke, "Ehre der Arbeit", S. 320 ff.

127 Frese, Betriebspolitik, S. 421-434, hier: S. 421. Zur Parallelität von Vierjahresplan und Leistungskampf der Betriebe vgl. auch J. Reulecke, Die Fahne mit dem goldenen Zahnrad: Der Leistungskampf der Betriebe, in: ders./D. Peukert (Hg.), Die Reihen fast geschlossen, Wuppertal 1981, S. 245-269, hier: S. 250 f.

Vergabe oder Nichtvergabe einer Auszeichnung wurde".¹²⁸ In der Sache selbst zogen Industrie und DAF hier wie auch in anderen Fragen¹²⁹ an einem Strang; beiden ging es vorrangig um "die Leistungssteigerung der Beschäftigten". Wenn ihr Verhältnis zueinander trotzdem das gesamte 'Dritte Reich' über in starkem Maße gespannt blieb, dann lag dies daran, daß (so faßt Frese zusammen) die "schwer im voraus berechenbare Riesenorganisation den Drang hatte, durch immer neue Aktivitäten ihren nicht genau definierten Aufgabenbereich zu erweitern." Der Betrieb habe "einen Fokus für die auch in anderen Teilen des Regimes zu beobachtenden Kompetenzkonkurrenzen zwischen den verschiedenen Herrschaftsträgern" dargestellt.¹³⁰

Im 'Leistungskampf der Betriebe' und (so stellt Frese fest) stärker noch im '*Reichsberufswettkampf*', der seit 1936 alljährlich von der DAF ausgerichtet wurde, habe "ein Strukturprinzip nationalsozialistischer Betriebspolitik wie auch der Politik des NS-Regimes insgesamt", nämlich der "Wettbewerb als permanenten Anreiz zur Leistungssteigerung", einen sichtbaren Ausdruck gefunden. Die von diesen u.ä. Wettkämpfen ausgehenden Folgewirkungen beeinflussten nachhaltig Sozialverhalten und politische Mentalität der Industriearbeiterschaft. Denn "die Wettbewerbe lösten den einzelnen Arbeitnehmer aus den solidarischen Zusammenhängen am Arbeitsplatz und förderten die Vereinzelung."¹³¹ Sie zementierten insofern, was in der arbeitsorganisatorischen und fertigungstechnischen Rationalisierung strukturell angelegt war und durch eine auf Einkommensdifferenzierung und individuelle Leistungsanreize orientierte Lohnpolitik des NS-Regimes und der Betriebe zusätzlich abgestützt wurde.

Wodurch wurden die zahlreichen Tätigkeitsfelder der DAF zusammengebunden? Wer entwickelte die strategischen Konzepte, nach denen die verschiedenen Aktivitäten der DAF entwickelt und aufeinander abgestimmt wurden? Als entscheidende Institution innerhalb der Arbeitsfront entpuppte sich dessen 'Arbeitswissenschaftliches Institut' (AWI), dessen Arbeit Karl-Heinz Roth unlängst ausführlicher thematisiert hat. Das AWI entwarf theoretische Konzepte und ideologische Vorgaben, die für die Gesamtorganisation der DAF handlungsleitend werden sollten und vielfach auch wurden.¹³² Interessant in diesem Zusammenhang ist u.a. Roths Skizze der personellen Zusammensetzung des AWI, in dem "traditionell sozialisierte Sozialreformer", ehemalige Angehörige der "revisionistischen Arbeiterbewegung" und "junge Aufsteiger" zu einer partiell produktiven Einheit verschmolzen werden konnten. Von erheblichem Gewicht (im doppelten Sinne des Wortes) waren die zahllosen Denkschriften der Mitarbeiter des AWI zu allen möglichen sozialen, ökonomischen und sonstigen gesell-

128 Frese, Betriebspolitik, S. 425 bzw. 432 ff.; vgl. auch *ders.*, Vom "NS-Musterbetrieb" zum "Kriegs-Musterbetrieb". Zum Verhältnis von Deutscher Arbeitsfront und Großindustrie 1936-1944, in: W. Michalka (Hg.), Der Zweite Weltkrieg. Analysen, Grundzüge, Forschungsbilanz, München 1989, S. 382-401; Siegel/Freyberg, S. 101 f.; Siegel, Rationalisierung statt Klassenkampf, S. 115 f.; Hachtmann, Industriearbeit, S. 257 f.

129 Z.B. bei den von Frese gleichfalls ausführlicher dargestellten Bemühungen um Vereinheitlichung der industriellen Berufsausbildung; vgl. Frese, Betriebspolitik, S. 264-311.

130 Ebd., S. 452.

131 Ebd. S. 411-420, hier: S. 411.

132 Vgl. K.-H. Roth, Intelligenz und Sozialpolitik im "Dritten Reich". Eine methodisch-historische Analyse am Beispiel des Arbeitswissenschaftlichen Instituts der Deutschen Arbeitsfront, München 1993, S. 142, 184 f.

schaftlichen Problemen, zum Teil publiziert in den dickleibigen Jahrbüchern des Instituts. Für den auch im Vergleich zu anderen NS-Zeitschriften auffälligen Verzicht auf namentliche Kennzeichnung der meisten Einzelbeiträge des AWI präsentiert Roth eine plausible Erklärung: Er habe die Produkte des AWI "als eine autoritative Kundmachung erscheinen [lassen], hinter der nicht Einzelpersonen standen, sondern eine undurchdringliche [...] Machtgruppe"; zugleich habe der Verzicht auf ein individuelles Copyright dem einzelnen Verfasser "persönlichen Schutz" vor externer Kritik und Repression gewährt. Im selben Zusammenhang macht sich freilich der Hang Roths zur Übertreibung und Dämonisierung des DAF-Institutes bemerkbar, etwa wenn er das AWI zu einem "erratischen und grauen Block tayloristischer Wissensproduktion" aufplustert.¹³³ Das ändert jedoch nichts daran, daß seine Ausführungen darüber, wie stark das AWI auch in das Netz traditioneller sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Institutionen integriert war und wie sehr es sich bemühte, diese an den Nationalsozialismus ideologisch anzubinden und hier selbst eine Spitzenposition einzunehmen, aufschlußreich sind.¹³⁴

Andererseits ist die Darstellung Roths in mehrfacher Hinsicht problematisch: Er glaubt, im AWI das 'Hirn' des großindustriellen Kapitals gefunden zu haben. Das AWI sei "ein gesamtgesellschaftliches Rationalisierungsinstitut" gewesen, "eine Agentur, die die gesamten Existenz- und Reproduktionsbedingungen der Arbeiterklasse zugunsten eines schrankenlos gemachten kapitalistischen Verwertungsprozesses transformieren sollte."¹³⁵ Er stilisiert das AWI zu einem Institut, das die heutige moderne Wissenschafts- und Forschungspraxis vorweggenommen habe: Es sei eine "interdisziplinäre Forschungsanstalt" gewesen, habe eine "universale Sozialwissenschaft" angestrebt und sei "unheimlich produktiv" gewesen.¹³⁶ So richtig es ist, daß sich die DAF und ebenso andere Herrschaftsträger des 'Dritten Reiches' in mancherlei Hinsicht am fordistischen Modernisierungs-Konzept orientierten, so irreführend ist seine Feststellung: "Der Unterschied zu den USA war nur, daß in NS-Deutschland ein Modell des forcierten unternehmerischen Klassenkampfes mit hoheitlichen Funktionen ausgestattet und mit entsprechender Radikalität auf die gesamtgesellschaftliche Sphäre übertragen worden ist."¹³⁷ Als sei die Herrschaft der Nationalsozialisten nur eine besonders effektive, 'moderne' Form politischer Herrschaft auf sonst allgemein-üblicher industriekapi-

133 Zitate: ebd., S. 187 ff.

134 Vgl. ebd., S. 129 f. Spannend namentlich für die an der eigenen Geschichte interessierten professionellen (Sozial-)Historiker sind außerdem die Ausführungen Roths zur Genesis, personellen Zusammensetzung und Arbeitsweise der Abteilung 'Geschichte der Arbeit' des AWI (S. 148-182).

135 Ebd., S. 121 f.

136 Ebd., S. 131, 141. Es ist in diesem Zusammenhang wohl kein Zufall, daß Michael Prinz in der Taschenbuchausgabe des von ihm und Rainer Zitelmann herausgegebenen Sammelbandes Roth "wichtige Einsichten und neue Informationen" attestiert und ihn offenbar zu einer Art Kronzeugen des von ihm und Zitelmann vertretenen Modernisierungskonzeptes macht. Vgl. *M. Prinz*, Nachwort zu: *ders./R. Zitelmann (Hg.)*, Nationalsozialismus und Modernisierung, Darmstadt 1994, S. 346, Anm. 18.

137 *Roth*, Intelligenz, S. 123. Zur Orientierung an den 'amerikanischen Verhältnissen' vgl. *R. Hachtmann*, "Die Begründer der amerikanischen Technik sind fast lauter allemannisch-schwäbische Menschen" - Nazi-Deutschland, der Blick auf die USA und die 'Amerikanisierung' der industriellen Produktionsstrukturen im 'Dritten Reich', erscheint in: *A. Lüdtke/I. Marbolek/ A. von Salder (Hg.)*, Amerikanisierung? Die Mehrdeutigkeit moderner Lebensformen in Deutschland (1920er bis 1950er Jahre), Washington D.C. 1996.

talistischer Basis gewesen. Es ist kein Zufall, daß der Rassismus von Roth, wenn überhaupt, dann nur beiläufig angesprochen und als handlungs- sowie theorieleitendes Motiv des NS-Regimes - und ebenso der DAF und des AWI - bagatellisiert wird.

Folgerichtig muß er außerdem, um seine These von einem zentral gelenkten Industriekapitalismus halten zu können,¹³⁸ nicht nur die Polykratiethorie verwerfen, sondern auch die massiven Konflikte zwischen der DAF und der industriellen Unternehmerschaft bzw. den Organisationen der gewerblichen Wirtschaft bagatellisieren.¹³⁹ Stattdessen spricht er - mit sehr dünnen Belegen - von "den sich seit 1935/36 aufeinander zubewegenden Technokratiengruppen der Wirtschaft und der DAF". Unter Federführung des AWI "entwickelte die [dort beschäftigte] Intelligenz zusammen mit den Führungsgruppen der DAF und der Wirtschaft neuartige Methoden und Planungsmodelle, die den Sozialimperialismus der traditionellen Eliten reaktivierten und ihm zu einer bislang unbekanntem politischen Brisanz verhalfen. Es war eine Synthese von älteren und neuen Formen hochentwickelter Klassenherrschaft". Damit tut er dem AWI und der DAF zu viel der Ehre an. Denn bei Lichte gesehen, waren die 'Forschungsergebnisse' des AWI meist eher dürftig. Von "insgesamt starken Verwissenschaftlichungstendenzen", wie sie den NS-Herrschaftsapparat und hier wiederum besonders das AWI kennzeichnet habe,¹⁴⁰ wird man kaum sprechen können. Das AWI war weniger ein Theorie- als vielmehr ein Ideologieproduzent, der die insgesamt inkonsistente NS-Ideologie partiell vereinheitlichen und praxisbezogen gestalten wollte. Wohl um von seiner These vom "wissenschaftlich unheimlich produktiven" Institut, das moderne kapitalistische Entwicklungen antizipiert habe, nicht abrücken zu müssen, hat Roth die Publikationen des AWI - von Ausnahmen abgesehen - nicht systematisch analysiert. Dort, wo er es tut, bestätigt sich eher die Dürftigkeit der vom AWI betriebenen 'Wissenschaft'. Außerdem fehlt eine Rezeptionsgeschichte der Publikationen des AWI. Es reicht nicht aus, die "Millionenaufgabe" einzelner Publikationen des AWI zu konstatieren.¹⁴¹ Auch der Funktionärsapparat der DAF zählte bekanntlich nach Millionen: Verstaubten die Schriften des Instituts ungelesen in den Regalen der DAF-Leute? Wer las die Publikationen überhaupt? Wurden die dort propagierten 'Theorien' umgesetzt, besaßen sie eine handlungsleitende Funktion?¹⁴²

138 Nur nebenbei sei bemerkt, daß dieser Theorieansatz (entgegen dem Selbstverständnis Roths) kaum als marxistisch bezeichnet werden kann: Folgt man Marx, braucht industrielles Kapital kein externes 'Hirn', um effizient funktionieren zu können. Kapitalismus ist eine (je nach spezifischen, historischen Konstellationen modifizierbare) ökonomische Struktur und keine gigantische Verschwörung.

139 Vgl. Roth, *Intelligenz*, S. 124, 126. Auch seine Kritik der Positionen zahlreicher Autoren, daß die DAF einem 'Verbandsimperialismus' gehuldigt habe, ist nicht stichhaltig. Denn der Terminus 'Verbandsimperialismus' meint nicht inhaltliche Beliebigkeit - "Laerlauf", wie Roth unterstellt - , sondern folgte (wie sich gerade am Beispiel der DAF zeigen läßt) zugleich immer auch bestimmten inhaltlichen Zielvorgaben. Vgl. ebd., S. 126 f.

140 Zitate: ebd. S. 123, 185, 188 f.

141 Ebd., S. 189.

142 Groschlächlige Raster finden sich bei Roth auch anderswo. So wenn er einer simplifizierenden, eigentlich überwundenen Agententheorie das Wort redet, indem er die DAF zu einem "Instrument der politischen Herrschaft des Kleinbürgertums" macht, "das die ökonomische Diktatur des Monopolkapitals verdeckt", und behauptet, bei der DAF handele es sich um die "politische Herrschaft der Kleinbourgeoisie über die Arbeiterklasse". (Ebd., S. 115, 119 f.) Roth zwängt DAF und AWI in ein Schema, in das diese nicht hineingehören.

Zu einer Überbewertung der Rolle des AWI kann Roth nur kommen, weil er die Eigendarstellung und Selbststilisierung dieses Instituts für bare Münze nimmt und nicht grundsätzlich kritisch hinterfragt.¹⁴³ Die ungeheure Papierflut, die von diesem Institut ausging, suggeriert einen Stellenwert, den das Institut tatsächlich nicht besessen hat. Erwähnt, aber nicht systematisch reflektiert, wird von Roth, daß die Publikationswut des AWI immer auch Resultat des Druckes war, die eigene Existenz zu legitimieren. Die personelle Größe des AWI wiederum war eher Ausdruck der Finanzstärke der DAF, die als größte Massenorganisation des 'Dritten Reiches' über riesige Einnahmen verfügte (jährlich mehr als eine halbe Milliarde RM) - während traditionelle sozialwissenschaftliche Einrichtungen keinen Zugang zu dieser sprudelnden Geldquelle besaßen.

Bis 1939 ist die Politik der DAF und ihrer Suborganisationen inzwischen recht gut erforscht, auch wenn selbst für diese Zeit eine neuere Gesamtdarstellung der DAF fehlt. Die Zeit des Krieges ist dagegen mit Blick auf die DAF in mancherlei Hinsicht ein Forschungsdesiderat geblieben. Lediglich das Arbeitswissenschaftliche Institut, der 'Kriegsleistungskampf der Betriebe',¹⁴⁴ ihre Beteiligung an der Konzipierung und Umsetzung des 'Lohnkataloges Eisen und Metall' sowie die Pläne für ein 'Sozialwerk des Deutschen Volkes' können als relativ gut untersucht gelten. Dem 'Sozialwerk' hat *Marie-Luise Recker* in ihrer Studie über die nationalsozialistische Sozialpolitik während des Zweiten Weltkrieges einen hohen Stellenwert eingeräumt und dessen einzelne Elemente (Lohnneuordnung, Berufslenkung und -bildung, Gesundheitswesen, Altersversorgung und Sozialer Wohnungsbau) einer eingehenden Analyse unterzogen. Zu Recht sieht Recker die hauptsächliche Aufgabe des 'Sozialwerks' in seiner "Propagandafunktion". Es hatte "Unmut unter den Erwerbstätigen über die verlängerte Arbeitszeit oder die steigenden Arbeitsanforderungen aufzufangen oder auch

143 Auch in anderen Arbeiten findet sich die Tendenz, Eigendarstellungen und besonders politische Absichten, die die DAF mit einzelnen ihrer 'Inszenierungen' verband, relativ umstandslos zur empirischen Realität zu verklären - allerdings unter ganz anderen Vorzeichen als bei Roth: Masseninszenierungen und alltägliche Symbolpraktiken hätten, so suggeriert beispielsweise Lüdtkke, zu einer weitgehenden "Hinnahmehereitschaft" und sogar positiven Identifikation mit zumindest zentralen Aspekten der NS-Herrschaft geführt. Vgl. *A. Lüdtkke*, Wo bleibt die "rote Glut"? Arbeitererfahrungen und deutscher Faschismus, in: *ders.*, *Eigen-Sinn*, S. 266 ff.; *ders.*, "Ehre der Arbeit", bes. S. 299 ff., 331 ff.; ähnlich auch *M. Prinz*, *Moderne Elemente in der Gesellschaftspolitik*, in: *ders./Zitelmann*, *Nationalsozialismus und Modernisierung*, S. 316 f.; *M. Schneider*, *Nationalsozialistische Durchdringung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. Zur Sozialgeschichte des 'Dritten Reiches'*, in: *Archiv für Sozialgeschichte* 31, 1991, S. 538 f. Lüdtkke u.a. beziehen sich dabei wesentlich auf die Untersuchungen von *E. Heuel*, *Der unworbene Stand. Die ideologische Integration des Arbeiters im Nationalsozialismus 1933-1935*, Frankfurt a.M. 1989 (folgendes Zitat: S. 573 ff.). Sie übersehen jedoch, daß Heuel lediglich die "ideologischen Formierungsbemühungen" namentlich der DAF in den Blick nimmt und sich in in seinen Schlußbemerkungen ausdrücklich "gegen die falsche Hypostasierung ideologischer Integrationsweisen zum Medium gelungener totalitärer Formierung" wendet. Ob und inwieweit "der Nationalsozialismus auf breiter Front in das Denken und Fühlen seiner proletarischen Adressaten einzubrechen vermochte", wurde von Heuel nicht untersucht.

144 *Frese*, *Kriegsleistungskampf*. Den z.Zt. besten Überblick über Selbstverständnis, Politik und (Miß-)Erfolge der DAF im 2. Weltkrieg gibt *R. Smelser*, *Hitlers Mann an der 'Arbeitsfront'*. Robert Ley. Eine Biographie, Paderborn 1989, S. 257-291; vgl. außerdem *ders.*, "Eine 'braune Revolution'?" Robert Ley, *Deutsche Arbeitsfront und sozialrevolutionäre Konzepte*, in: *Michalka*, *Zweiter Weltkrieg*, S. 418-429, hier: S. 422 ff.

einen Anreiz zur Steigerung der Arbeitsleistung zu bieten".¹⁴⁵ Inwieweit diese Intention aufging, ist auch nach der Lektüre der Arbeit Reckers schwer zu entscheiden. Problematisch an der Darstellung Reckers ist allerdings, daß sie die "Rassenpolitik ausklammert". Denn diese "berührte" nicht nur die "sozialpolitische Sphäre" (wie Recker verniedlichend meint);¹⁴⁶ sie prägte sie grundlegend. Die Struktur der staatlichen Sozialpolitik seit 1933 und schon gar von 1939 bis 1945 bleibt unverstanden, wenn sie vom nationalsozialistischen Rassismus getrennt wird. Das hält Recker zwar nicht gänzlich durch. Der 'Fremdarbeiter-Einsatz', der ohne die rassistischen Vorgaben ja nicht zu denken ist, wird von ihr durchaus thematisiert. Dennoch bekommt ihre Arbeit durch das weitgehende Ausklammern der NS-Rassenpolitik ein gewisse Schlagseite.

Noch weitgehend unerforscht ist die konkrete Politik der DAF gegenüber den Fremdarbeitern geblieben, obwohl in vielen Darstellungen inzwischen thematisiert wurde, daß für die DAF der Rassismus immer handlungsleitend gewesen ist und bereits in den Jahren 1939 bis 1941 - als der massenhafte 'Einsatz' von Fremdarbeitern noch keineswegs auf der Tagesordnung stand - Ideologeme formuliert und Konzepte entwickelt wurden, wie angeblich erblich bedingte Eigenschaften der verschiedenen 'Rassen' mit den jeweils unterschiedlichen Produktionsprozessen zu vereinbaren waren. Daß dieser zentrale Tätigkeitsbereich der DAF 'seinen' Historiker noch nicht gefunden hat, ist um so erstaunlicher, als schon länger bekannt ist, daß die Arbeitsfront Ende 1942 vom 'Generalbevollmächtigten für den Arbeitseinsatz' mit der 'Betreuung' der Fremdarbeiter Lager beauftragt wurde. Gegen Kriegsende überschrieb ihr außerdem Speer ziemlich weitgehende Kompetenzen bei der Koordinierung der betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen. Lediglich einigen Lokal- und Regionalstudien läßt sich entnehmen, daß trotz der Anhäufung formaler Kompetenzen der faktische Einfluß der DAF auf die 'Fremdarbeiter-Betreuung' und den industriellen 'Arbeitseinsatz' eher begrenzt ist. Hinzuweisen ist hier vor allem auf die breit angelegte Studie von *Walter Struve* über den Aufstieg und die Herrschaft des Nationalsozialismus in der mitteldeutschen Kleinstadt Osterode. Die Deutsche Arbeitsfront, so ein Ergebnis seiner Untersuchungen zum 'Arbeitseinsatz', habe "die Vorrechte der Firmenleitung" gegenüber den Fremdarbeitern wie den Belegschaften generell "ernsthaft" auch während des Krieges zu keinem Zeitpunkt in Frage stellen können.¹⁴⁷ Ebensowenig ist bisher die Beteiligung der Arbeitsfront an den inner- und überbetrieblichen Disziplinierungsmaßnahmen seit 1939

145 *Recker*, S. 151, ähnlich auch *Roth*, AWI, S. 173 f. Zum 'Sozialwerk des deutschen Volkes' vgl. ausführlich *Recker*, bes. S. 98-108, 121-127; außerdem *Prinz*, Mittelstand, S. 296-321, *R. Smelser*, Die Sozialplanung der Deutschen Arbeitsfront, in: *Zitelmann/Prinz*, Nationalsozialismus, S. 71-92.

146 *Recker*, S. 12.

147 Vgl. *W. Struve*, Aufstieg und Herrschaft des Nationalsozialismus in einer industriellen Kleinstadt. Osterode am Harz 1918-1945, Essen 1992, S. 430-443, Zitat: S. 441; ferner Hinweise bei *Hopmann u.a.*, S. 81, 150, 214, 224, 227, 251; *Siegfried*, Leben der Zwangsarbeiter, S. 93 ff. Zur Genesis der 'Fremdarbeiter-Betreuung' durch die DAF vgl. *K. Linne*, Die Deutsche Arbeitsfront und die internationale Freizeit- und Sozialpolitik, in: 1999. Zeitschrift für Sozialgeschichte des 20. und 21. Jahrhunderts (1999), 1995/1, S. 65-81. Zu den verschiedenen Aspekten der 'Fremdarbeiterbetreuung' der DAF, den formalen Kompetenzen wie auch ihren - zumeist erfolglosen - Versuchen, sie umzusetzen, vgl. außerdem die knappe Skizze bei: *R. Hachmann*, Die Deutsche Arbeitsfront im Zweiten Weltkrieg, erscheint in: *D. Eichholtz (Hg.)*, Studien zur Geschichte der deutschen Kriegswirtschaft 1939-1945, Berlin 1996.

systematisch untersucht worden. Die Darstellungen von Recker u.a., die sich in erster Linie auf die sozialpolitischen Versprechungen der DAF beziehen, lassen leicht übersehen, daß (so eine Feststellung Freses) "unter den Bedingungen des Krieges die Aktivitäten der DAF jeglichen Schein sozialen Engagements" verloren,¹⁴⁸ und alle Aspekte der 'Leistungssteigerung' für die DAF absolute Priorität gewannen - einschließlich der Anwendung außerökonomischer Gewalt. Hinweisen etwa von *Wolfgang Franz Werner* ist zu entnehmen, daß die DAF an der Ausübung terroristischer Gewalt in den Betrieben unmittelbar beteiligt war.¹⁴⁹ Dieses Feld genauer zu erforschen, wäre im Kontext der Rationalisierungsdiskussion nicht zuletzt deshalb wichtig, weil als Indikator für die Ausweitung und Effektivität der innerbetrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen gern die Erhöhung der Arbeitsproduktivität herangezogen wird - diese jedoch nicht zuletzt auch durch Drohung mit unmittelbarer, physischer Repression erzwungen wurde.¹⁵⁰

Umstritten bleibt, wie erfolgreich die DAF war. Frese hat in den Schlußbemerkungen seiner Untersuchung der Betriebspolitik der DAF festgestellt, daß "die Arbeitsfront ihrer doppelten Funktion für das Regime in keiner Weise gerecht geworden [ist]. Weder konnte sie die für die kriegerischen Ziele erforderliche Disziplin und Leistungssteigerung in den Betrieben durch ihre sozialpolitischen Aktivitäten garantieren, noch wurde sie von den Belegschaften als Interessenvertretung anerkannt."¹⁵¹ *Ronald Smelser* hat in seiner Biographie des Chefs der Arbeitsfront dieses Urteil bestätigt: Die "hochfliegenden Träume Leys" und ebenso der DAF scheiterten "nicht nur im Großen, sondern auch im Kleinen." Namentlich die letzten Kriegsjahre seien für die DAF eine Zeit "allgemeinen Abstiegs" gewesen.¹⁵² Roth wiederum hat hier die Gegenposition formuliert, wenn er feststellt: "Die Funktionselite der DAF hat in den letzten Kriegsjahren eindrucklich unter Beweis gestellt, wie unentbehrlich sie für das Funktionieren der Rüstungsmaschinerie geworden war." Sie habe auch "in den besetzten Gebieten wesentlich dazu bei[getragen], daß die Krisenstäbe der Diktatur bis in die letzten Kriegswochen funktionsfähig blieben."¹⁵³ Zwar verallgemeinert Roth hier unzulässig.¹⁵⁴ Aber die These vom durchgängigen Mißerfolg der DAF ist gleichfalls zu pauschal und muß nach mehreren Seiten hin relativiert werden: Auszunehmen sind von der Feststellung, daß die DAF die vom NS-Regime gestellten Aufgaben nicht auszufüllen vermochte, die Aktivitäten des Amtes 'Schönheit der Arbeit', die Freizeit- und Urlaubsorganisationen der NS-Gemeinschaft 'Kraft durch Freude' - Frühformen der Freizeitindustrie und des Massentourismus, die in der Arbeiterschaft offenbar breiten Anklang

148 *Frese*, Betriebspolitik, S. 454.

149 Vgl. *Werner*, S. 179, 321-324; vgl. auch *Herbert*, Fremdarbeiter, S. 301, 438; *Eichholz*, Bd. 2, S. 251.

150 Diesen Aspekt der Rationalisierung während der NS-Zeit haben *Freyberg/Siegel*, S. 21f., 77-95, ausführlicher thematisiert.

151 *Frese*, Betriebspolitik, S. 454. Ähnlich vernichtend auch das Urteil von *Morsch*, S. 380.

152 *Smelser*, Hitlers Mann, S. 278, 302.

153 *Roth*, Intelligenz, S. 124.

154 Vor allem überbewertet er den Übertritt einiger fähiger Funktionäre der DAF wie Hupfauer oder Schmeer in die Organe der 'Wirtschaftlichen Selbstverwaltung'. Daraus darf nicht auf eine Unentbehrlichkeit der "Funktionselite der DAF" geschlossen werden. Roth selbst konstatiert für die Zeit ab 1942 einen rapiden Bedeutungsverlust des AWIs - nach ihm der 'Kopf' der DAF. Vgl. ebd., S. 133, 148.

fanden¹⁵⁵ - , die Vorarbeiten der DAF und ihres Arbeitswissenschaftlichen Instituts für den 'Lohnkatalog Eisen und Metall', der 'Leistungskampf der Betriebe', nach Frese "insgesamt die bedeutendste Schöpfung der DAF bis 1939 zur dauernden Mobilisierung und Leistungssteigerung der Betriebe und der Beschäftigten",¹⁵⁶ sowie schließlich die von der DAF ausgehenden Bemühungen um Vereinheitlichung der industriellen Berufsausbildung unter ihrem organisatorischen Dach und der gleichfalls von ihr initiierte "Reichsberufswettkampf".

XIII. "Eigen-Sinn", "negative Integration" und "widerspenstige Betriebsgemeinschaft": NS-Herrschaft, Rationalisierung und Arbeiterverhalten

Dennoch dürfte Frese Recht haben, wenn er einen grundsätzlichen Mißerfolg behauptet - gemessen an dem ihr 1933/35 gestellten 'Erziehungsziel', die Arbeiterschaft in das Gesellschaftssystem des 'Dritten Reiches' zu integrieren. Wenn sich innerhalb der Arbeiterschaft kein (politisch motivierter oder 'quasi-gewerkschaftlicher') Massenwiderstand regte und vermutlich viele Arbeiter sogar nationalsozialistische und rassistische Ideologeme übernahmen und verinnerlichten, dann konnte dies nicht in erster Linie die DAF als Erfolg verbuchen. Von entscheidender Bedeutung war - das wird in der neueren Literatur häufig vernachlässigt - der unkalkulierbare Terror des nationalsozialistischen "Maßnahmenstaates" (Ernst Fraenkel), der sich, nimmt man die Sozialschichten in der Blick, bis 1944 vor allem gegen die Arbeiterschaft richtete. Mit der Zerschlagung der organisierten Arbeiterbewegung und der Beseitigung der Betriebsräte besaßen die Industriearbeiter keine Interessenorgane und kein politisch-soziales Sprachrohr mehr.

In diesen Zusammenhang ist auf den von *Günther Morsch* in die Diskussion gebrachten Begriff der 'negativen Integration' zu verweisen. In seiner quellengesättigten Monographie über 'Lage, Stimmung, Einstellung und Verhalten der deutschen Arbeiterschaft', die leider nur die Phase 1933 bis 1936/37, also die Zeit vor Beginn des ersten, während des Dritten Reichs beobachtbaren Rationalisierungsschubs, umfaßt, nimmt Morsch den von Groh u.a. für die Kaiserzeit verwendeten Begriff zur Charakterisierung der Grundhaltung der Arbeiterschaft während der NS-Zeit auf. 'Negative Integration' sei dadurch definiert, "daß eine im Grund oppositionell gegenüber dem Regime eingestellte Arbeiterschaft durch indirekte, teilweise sogar den Intentionen der herrschenden Gruppen widersprechenden Machttechniken dazu gebracht wird, ihre Aggressionen nicht soweit über den Punkt hinauswachsen zu lassen, an dem sie in revolutionäre Aktionen hätte umschlagen können." 'Negative Integration' diene insofern der Stabilisierung von politischer Herrschaft. Zu den "Machttechniken", die (wie Morsch im einzelnen belegen kann) unter zahlreichen Arbeitern "Gleichgültigkeit, Desinteresse, Apathie oder Ignoranz gegenüber dem öffentlich-politisch Leben im 'Dritten Reich'" als den Kernelementen der 'negativen Integration' hervorriefen, gehörten neben offener und verdeckter Repression, der Bindekraft des Hitler-Mythos und eines neuen, "auf

155 Vgl. hierzu *Frese*, Betriebspolitik, S. 371-403 sowie die älteren Arbeiten von *W. Buchholz*, Die nationalsozialistische Gemeinschaft 'Kraft durch Freude', (Diss.) München 1976; *H. Spode*, Der deutsche Arbeiter reist. Massentourismus im Dritten Reich, in: *G. Huck (Hg.)*, Sozialgeschichte der Freizeit, Wuppertal 1980, S. 281-307; *ders.*, Arbeiterurlaub im Dritten Reich, in: *Sachse u.a.*, Angst, Belohnung, Zucht und Ordnung, S. 275-328.

156 *Frese*, Betriebspolitik, S. 433.

militärische Stärke und Weltgeltung gegründeten Nationalstolzes"¹⁵⁷ sicherlich auch die hier unter dem Begriff Rationalisierung zusammengefaßten, neuen betrieblichen Strategien und Mechanismen, einschließlich der inzwischen gut erforschten inner- und überbetrieblichen Lohnpolitik.¹⁵⁸ Der Terminus 'negative Integration' trägt nach meinem Eindruck zur Charakterisierung der Mentalität weiter Teile der Arbeiterschaft allerdings nur für die erste Phase der NS-Herrschaft, den Zeitraum bis etwa 1938/39. Für die Folgejahre wird man wohl eher von (zumindest partiell) positiver Integration sprechen müssen.

Fraglich ist allerdings, ob derartige Feststellungen, die immer nur Trends bezeichnen und in ihrer Pauschalität häufig unzulässig nivellieren, wirklich weiterhelfen. Alf Lüdtker hat unter dem Begriff 'Eigen-Sinn' ein Konzept entwickelt, das der inneren Widersprüchlichkeit im Denken und Handeln des *einzelnen* Arbeiters, vor allem aber dem Bedürfnis, sich äußeren Zumutungen, gleichgültig ob sie von der Unternehmensleitung oder (nach 1933) von der DAF und anderen Institutionen des NS-Regimes kamen, zu entziehen, gerecht zu werden versucht. Eigen-Sinn nach der Beschreibung von Lüdtker ist ein Phänomen der Industrialisierung, datiert also weit vor dem Beginn der Rationalisierungsbewegung der zwanziger und dreißiger Jahre. Mit der betrieblichen Anwendung tayloristischer und fordristischer Prinzipien scheint 'Eigen-Sinn', folgt man Lüdtker, jedoch an Bedeutung gewonnen zu haben. Als Eigen-Sinn werden von ihm diejenigen Verhaltensmuster und "Ausdrucksformen" des einzelnen Arbeiters bezeichnet, die sich nicht auf "Widerstand", sondern auf "Abstand" gegenüber "Zumutungen 'von oben'" richteten. Es ging darum, durch Herumgehen, Kurzgespräche, "momentanes Abtauchen" und Tagträume "Spielräume für Erholung und 'eigenen' Rhythmus" zu schaffen und auszuschöpfen, ohne sich zu den Anordnungen eines Vorgesetzten in direkten Widerspruch zu setzen oder der 'Produktionslogik' entgegenzustellen. Eigensinnige Verhaltensweisen okkupierten "'Raum' und 'Zeit' für sich selbst [...]; im eigensinnigen Handeln konnten die Beteiligten die Zumutungen und Zwänge der Fabrik auf Distanz bringen, zumindest für Augenblicke." Charakteristisch für Eigen-Sinn, so Lüdtker weiter, war "die eher unauffällige Sicherung der eigenen Sphäre in alltäglicher Praxis." "Orientierungen und Verhaltensweisen [...] blieben mehrschichtig". Grundsätzlich wurde Eigen-Sinn weder "durch Zeitkontrollen am Fabrikator oder am Arbeitsplatz [noch] durch [den] politischen Terror im Faschismus ausgeschaltet." Selbst in Zeiten extremer Repression blieb Eigen-Sinn "ein Element des Arbeiterverhaltens".¹⁵⁹ Abgesehen davon, daß die Kategorie Eigen-Sinn auf diese Weise Gefahr läuft, zu allgemein und damit beliebig zu werden, dürften sich durch die konkrete Struktur sowohl der betrieblichen Rationalisierungsbewegung als auch der NS-Herrschaft die Richtungen von Eigen-Sinn verändert haben und die Räume und Möglichkeiten für eigensinniges Verhalten eingeeengt worden sein.

157 Zur 'negativen Integration' vgl. *Morsch*, S. 210-242, 364-397, Zitate: S. 10, 391.

158 Zu den Wirkungen der inner- und überbetrieblichen Lohnpolitik auf Sozialverhalten und Mentalität der Industriearbeiter vgl. vor allem *D. Peukert*, *Volksgenossen und Gemeinschaftsfremde. Anpassung, Ausmerze und Aufbegehren unter dem Nationalsozialismus*, Köln 1982, bes. S. 129-140; *Siegel*, *Leistung*; *Hachtmann*, *Industriearbeit*. Zum Teil kamen seit 1933 auch nur ältere 'Trends' im Arbeiterverhalten stärker zum Durchbruch. Hierzu und zu weiteren Aspekten, die 'Entpolitisierung', Apathie und Resignation erklären, vgl. *U. Herbert*, *Arbeiterschaft im "Dritten Reich"*. Zwischenbilanz und offene Fragen, in: *Geschichte und Gesellschaft* 15, 1989, S. 320-360, bes. S. 323 ff., und die dort genannte Literatur.

159 *Lüdtker*, "Ehre der Arbeit" bzw. *ders.*, *Arbeit*, Zitate: S. 256 f., 266, 269, 376 ff.

Politischer Widerstand, aktive Resistenz war Eigen-Sinn jedenfalls nicht, eher - im Sinne von Morsch und in der Perspektive des Regimes - Ausdruck 'negativer Integration'. "Im Hinblick auf die Ebene (oder Arena) von formaler und organisierter Politik" implizierte Eigen-Sinn "abwartende Skepsis über 'die da oben'." Faktisch lief dies auf passive "Hinnahme von Herrschaft" hinaus.¹⁶⁰ Auch der für die NS-Zeit typische Rückzug großer Teile der Arbeiterschaft in die Privatsphäre, der freilich wohl schon vor 1933 angelegt war und die Herrschaft der Nationalsozialisten eher stabilisierte als in Frage stellte, kann als allerdings ausweichende Form des Eigen-Sinns interpretiert werden, als eine der wenigen, noch gebliebenen Möglichkeiten, sich den Zumutungen des Regimes zu entziehen.

Auf die Feststellung, daß zwar "Nischen übrig[blieben], in denen Menschen sich weitgehend normal verhalten konnten, mit Resistenz und Opposition das Verhalten in diesen nicht gleichgeschalteten Räumen bzw. innerhalb des polykratischen Machtgestrüpps wenig oder nichts zu tun" hatte, läuft auch die von *Klaus-Michael Mallmann* und *Gerhard Paul* breit angelegte, empirische Studie über Herrschaft und Alltag im Saarland hinaus.¹⁶¹ Vorstellungen wie die Roths, der immer noch ein seit 1936/37 angeblich rapides "Anwachsen der politisch unorganisierten Arbeiteropposition" beobachtet haben will und "völlig neuartige Formen des 'negativen' Klassenbewußtseins der informellen Verweigerung" entdecken zu können glaubt,¹⁶² qualifizieren sie zu Recht als "Wunschprojektionen". "Nicht der Gegensatz von Konsens und Dissens, von Anpassung und Widerstand war für das Verhalten unter dem Hakenkreuz charakteristisch, sondern das abgestufte Ja, das abgestufte Nein und deren Melange." Ähnlich wie Morsch, Peukert u.a. - auch Mason in seinen letzten Aufsätzen - konstatieren sie außerdem: "Weder die total gleichgeschaltete nationalsozialistische Betriebsgemeinschaft noch der Klassenkampf in den Betrieben entsprachen der historischen Wirklichkeit. Vielmehr kristallisierte sich immer deutlicher das Gespenst einer 'widerspenstigen Betriebsgemeinschaft' heraus, das soziale Konflikte nicht leugnet und zugleich der Rechts- und Propagandafunktion der Betriebsgemeinschaft eine begrenzte Funktion zuspricht."¹⁶³

Diese Feststellung, so richtig sie ist, bleibt indessen zu abstrakt und deshalb letztlich unbefriedigend. Über die Schattierungen im Arbeiterverhalten je nach Geschlecht, Qualifikation, Betriebsgröße, Region etc. ist bisher noch wenig bekannt. Die bisherigen Untersuchungen werfen eher Schlaglichter; verallgemeinerbar sind sie nur begrenzt. Untersucht wurden bisher fast ausschließlich Großunternehmen. Wie sah die Situation in den kleineren und mittleren Betrieben aus? Während der (Ruhr-)Bergbau, die Eisen- und Stahlindustrie, außerdem erhebliche Teile metallverarbeitende Industrie (vor allem Elektroindustrie, Maschinenbau und Fahrzeugproduktion), partiell auch die chemische Industrie recht gut erforscht sind, sind die nicht unmittelbar für die Rüstung relevanten Branchen, vor allem die Konsumgüterindustrie, aber auch das Baugewerbe u.ä. noch weitgehend eine tabula rasa. Wünschenswert - und, da die Archive inzwischen weitgehend zugänglich sind, auch realisierbar - wären weitere Lokal- und Regionalstudien, vor allem über die Industriegebiete in Mitteldeutschland (spätere DDR) und die heute zu Polen gehörenden, ehemaligen preußi-

160 Ebd., S. 266.

161 *K.-M. Mallmann/G. Paul*, Herrschaft und Alltag. Ein Industrieviertel im Dritten Reich. Widerstand und Verweigerung im Saarland, Bd. 2, Bonn 1991, Zitat: S. 414.

162 Vgl. *Roth*, Intelligenz, S. 24, 111, 125.

163 *Mallmann/Paul*, Zitate: S. 355, 415. Vgl. auch ebd., S. 353-363, 378 ff.

schen Ostprovinzen. Vielleicht ließe sich auch ein theoretisch fundiertes (methodisch freilich schwer zu knüpfendes) Netz empirischer Indikatoren entwickeln, das die Verhaltensmuster der Arbeiter in den einzelnen Regionen, Branchen etc. vergleichbar macht (Krankenstand, sonstige Formen des Absentismus, Fluktuationsraten nach Geschlecht und Qualifikation, Streiks, Einweisungen in Arbeitslager etc.).

Auch die Frage, ob die Struktur des NS-Regimes die industrielle Rationalisierung eher befördert oder gehemmt hat, ist nach wie vor offen. Abgesehen davon, daß die verschiedenen Ebenen der Rationalisierung genauer in den Blick genommen werden müssen, wäre hier nicht nur stärker nach Branchen, Betriebsgrößen etc., sondern auch nach den verschiedenen Phasen der NS-Herrschaft zu differenzieren. Ausgangspunkt künftiger Forschung könnte eine These *Hans Mommsens* sein. In einem Aufsatz über den 'Nationalsozialismus als vorge-täuschte Modernisierung' hat er behauptet, "die Ersetzung des auf dem Prinzip der Kompetenztrennung und Arbeitsteilung beruhenden modernen bürokratischen Anstaltsstaates durch einen personalen Herrschaftstypus, der auf unbedingtem Gehorsam einer verschworenen Gefolgschaft beruhte, stellte eine rückwärtsgewandte Utopie dar" und habe sich letztlich auch wirtschaftlich als dysfunktional erwiesen. "Die Innovationsschübe, die der Übergang zur nationalsozialistischen Diktatur auf wirtschaftlichem und technischem Gebiet freisetzte, wurden rasch durch die Unfähigkeit wettgemacht, die in den Untergrund gedrängten Rivalitäten zwischen den Produzenten und der sie jeweils favorisierenden Gauleitungen einerseits und den in sich zersplitterten militärischen und wirtschaftlichen Planungsbehörden [andererseits] zu kontrollieren." Kennzeichnend sei ein "fortschreitender Effizienzverlust des Regimes" gewesen.¹⁶⁴

Das ändert allerdings nichts daran, daß das NS-Regime der fertigungstechnischen und arbeitsorganisatorischen Rationalisierung und hier namentlich der Fließfertigung auf breiter Front zum Durchbruch verhalf, nachdem dieses 'moderne' Produktionssystem während der Weimarer Republik lediglich in eher kümmerlichen Ansätzen zur Anwendung gelangte. Umgekehrt trug die 'Rationalisierung' zur Stabilisierung der Herrschaft der Nationalsozialisten bei. Denn - das zeigen die hier besprochenen Arbeiten eindrucksvoll - Taylorismus und Fordismus zerstören gewachsene soziale Kommunikationsstrukturen, erleichterten die Kontrolle 'von oben' und ließen einer 'Gegenmacht von unten' kaum eine Chance. An die Stelle solidarischer Verhaltensmuster traten Vereinzelung und individuelles Streben nach sozialem Aufstieg. Aus der 'Klasse' wurde - tendenziell - eine atomisierte, amorphe Masse. Die durch den rüstungskonjunkturellen Aufschwung und die Rationalisierungsbewegung bedingte Neuzusammensetzung der Belegschaften und schließlich der Krieg mit seinen vielschichtigen sozialen Folgewirkungen besiegelten diesen Prozeß.

164 *H. Mommsen*, Nationalsozialismus als vorgetäuschte Modernisierung, in: *W. H. Pehle (Hg.)*, Der historische Ort des Nationalsozialismus. Annäherungen, Frankfurt a.M. 1990, hier: S. 33, 41, 43.