

Die Geschlechterordnung der Fabrik

Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900–1970

Abstract: This article shows from a gender perspective how in twentieth century Germany the sciences of work dealt with the problems of the factory's spatial order and the human factor. Starting in the 1920s, workers were no longer regarded as mere objects of discipline but rather as individuals whose individuality was to be utilized. As the women workforce grew, also the scientists' of work interest in the gender question gained significance. Consequently, ergonomics argued for workplace engineering and a new form of leadership that took special care of "psychological and aesthetic" female needs. Therefore, the discourse on humanizing work, becoming hegemonic after 1945, had gender roots usually neglected by historical research.

Key Words: factory, gender, efficiency, human relations, ergonomics

Am Ende des 19. Jahrhunderts begannen Industrielle und Ingenieure sich eines neuen Problems bewusst zu werden, das sie vornehmlich in zwei zentralen Elementen der industriellen Produktion lokalisierten: dem „Faktor Mensch“, also dem Einfluss der Arbeiter/innen auf die Produktivität, und der Gestaltung der Fabrikräume. Ein für deutsche Verhältnisse frühes Beispiel dieses Problembewusstseins gibt ein Brief von Werner Siemens an seinen Bruder aus dem Jahr 1872. Die folgende Passage rekurriert auf die ein Jahr zuvor begonnene Einrichtung des sogenannten amerikanischen Saals in einem Berliner Neubau der Siemens-Werke:

„Das Geschäft ist bei seiner Vielseitigkeit und Kompliziertheit zu groß geworden und die Arbeiternot wird geradezu unerträglich. Wir haben jetzt leere Säle in Menge, können aber keine Arbeiter zu ihrer Besetzung bekommen.

Da halte mal einer Termine! Wir sind daher namentlich seit einem Jahre eifrig bestrebt, wie die Amerikaner alles mit Spezialmaschinen zu machen, um auch mit schlechten Arbeitern gute Sachen machen zu können. Das hat sich auch schon brillant bewährt. [...] Jetzt sind alle davon überzeugt, daß in der Anwendung der amerikanischen Arbeitsmethode unser künftiges Heil liegt und daß wir in diesem Sinne unsere ganze Geschäftsleitung ändern müssen. Nur Massenfabrikation darf künftig unsere Aufgabe sein [...].“¹

Das Problem lässt sich aus der Sicht des Unternehmers Siemens wie folgt beschreiben: Die Entwicklung der Produktivität hielt nicht mit der technischen Entwicklung Schritt. Der Einfluss der Arbeiterinnen und Arbeiter auf die Produktionsergebnisse war zu groß und beschränkte die Erträge. Insbesondere stieß sich Siemens an den Lohnforderungen und massiven Streiks der Berliner Arbeiterschaft in den Jahren 1871 und 1872.² Folglich geriet die Soziale Frage mittelbar in den Fokus des Unternehmer-Interesses. Entscheidend schien die Beantwortung folgender Frage: Wie lässt sich ein vom „Faktor Mensch“ ungestörter Produktionsablauf gewährleisten? Siemens konzentrierte sich auf die technische und organisatorische Gestaltung der Produktion (neue „Spezialmaschinen“, „Anwendung der amerikanischen Arbeitsmethode“), um seine Produktionsziele relativ unabhängig von gelernten Facharbeitern – in Werner Siemens’ Worten: „auch mit schlechten Arbeitern“ – zu erreichen. In diesem Zusammenhang wurden bei Siemens zum ersten Mal angeleitete Arbeiterinnen beschäftigt.³

Ich werde in diesem Beitrag der Frage nachgehen, wie nach dieser frühen Artikulation des Fabrikproblems im Verlauf des 20. Jahrhunderts Wissen über die Fabrik und den „menschlichen Faktor“ der Produktion hervorgebracht wurde. Untersuchungszeitraum ist die klassische Phase der Rationalisierung ab 1900 bis zur Krise des Fordismus in der Mitte der 1970er Jahre. Dabei wird hier vor allem das Geschlecht der Arbeitskräfte zu analysieren sein. Es soll nicht in erster Linie um die Ausformung von Geschlechterhierarchien in der Fabrik gehen, sondern, diese voraussetzend, um die Bedeutung der Kategorie Geschlecht für eine Geschichte des Wissens über die Humanisierung der Fabrikarbeit. Die Beschäftigung mit vermeintlichen Geschlechtseigenschaften von Arbeiterinnen lenkte das Interesse auf Reformen von Fabrikräumen und Betriebshierarchien. Der Aufsatz trägt also zur Geschichte der Arbeitswissenschaften bei.

Die Formierung neuen Wissens von rationaler und zugleich menschengerechter Gestaltung („Humanisierung“) der Fabrik werde ich – darin Foucault folgend – als eine Geschichte der Problematisierungen untersuchen.⁴ Der Quellencorpus setzt sich aus arbeitswissenschaftlichen Texten zusammen, die einen starken Praxisbezug haben. Die Arbeitswissenschaften widmeten sich zunächst der Anpassung des Menschen an die industrielle Fabrikarbeit, also an den Arbeitsplatz, die Maschinen

und die Arbeitsabläufe, nahmen aber bald und zunehmend auch die Anpassung der Arbeitsvorgänge an den Arbeiter bzw. die Arbeiterin in den Blick. Die Arbeitswissenschaften waren von Beginn an interdisziplinär, insbesondere psychologisch, physiologisch, ingenieurwissenschaftlich, soziologisch und medizinisch geprägt. Wenig überraschend, fanden sie unterschiedliche Lösungen zur Optimierung der Fabrikarbeit. Foucault folgend, werde ich versuchen, „die allgemeine Form einer Problematisierung wiederzufinden“, die diese Lösungen möglich machte.⁵ Dabei wird der Stellenwert der zunehmenden Frauenarbeit für die Formierung arbeitswissenschaftlichen Wissens zu untersuchen sein. Meine These lautet, dass die Reflexion über Frauenarbeit als Katalysator für die Problematisierung und die Ausgestaltung der Machtbeziehungen in der Fabrik wirkte. Von Foucaults Begriff der „Gouvernementalität“⁶ ausgehend, betrachte ich den Diskurs der Arbeitswissenschaften als paradigmatisch für die effiziente Nutzbarmachung von Arbeiterinnen und Arbeitern. Es wird zu zeigen sein, dass die Beschäftigung mit der Geschlechterdifferenz entscheidenden Einfluss auf die „Humanisierung“ industrieller Arbeitsplätze hatte, auch in reinen Männerabteilungen. Dabei darf das Verhältnis zwischen dem Diskurs (der geregelten Produktion und Zirkulation arbeitswissenschaftlicher Texte) und der Praxis der Umgestaltung von Fabrikräumen nicht als Einbahnstraße verstanden werden: Die Fabrik war selber ein wichtiger Ort der Erzeugung von Wissen über Arbeiterinnen und Arbeiter.

Die Untersuchung der betrieblichen Machtbeziehungen wird um das Spannungsverhältnis zwischen Disziplin und Kontrolle einerseits sowie um Individualität und Selbstverantwortung der Arbeiterinnen und Arbeiter andererseits kreisen. Obwohl das Schlagwort der Sozialdisziplinierung in den Geschichtswissenschaften seit längerem eine eher untergeordnete Rolle spielt, wird auch in Teilen der jüngeren Forschung die Rationalisierungsbewegung als Versuch interpretiert, die Individualität und Unabhängigkeit der Arbeiterinnen und Arbeiter durch erhöhte Kontrollmaßnahmen einzuschränken. Jennifer Karns Alexander sieht in ihrer transnationalen Studie über die Rationalisierungsbewegung und die historischen Wurzeln des Strebens nach Effizienz diese disziplinarische Funktion im Deutschland der Weimarer Republik besonders stark ausgeprägt; es könne von einer „ideology of control“ gesprochen werden:

“The emphasis on efficient worker posture was not uniquely German, but the German context underscores a more general sense in which the discipline of efficiency, with its emphasis on industrial regularity and uniformity, may be seen as a method of overcoming workers’ personal autonomy and individuality.”⁷

Die Schlussfolgerung, dass die Akteure und Akteurinnen die Effizienzsteigerung stets mit der Machttechnik der Kontrolle in Verbindung gebracht hätten, und sie der Meinung gewesen seien, die Individualität der Arbeiterinnen und Arbeiter sei mit den Zielen der Rationalisierung nicht zu vereinbaren, möchte ich in Frage stellen. Wurde nicht vielmehr in einem bestimmten Zeitraum die Rücksichtnahme auf die Individualität der Arbeiterinnen und Arbeiter zu einem Ansatzpunkt, die Effizienz der Produktion noch weiter zu steigern, als es allein durch Disziplinarmaßnahmen möglich war? Zeigten Unternehmer und Ingenieure nicht, getrieben von dem Ziel, einer vermeintlich drohenden „Amerikanisierung“ der Produktion durch eine spezifisch deutsche Form der Rationalisierung gegenzusteuern,⁸ von Beginn an ein starkes Interesse an der Persönlichkeit der Arbeiterinnen und Arbeiter und an deren Nutzbarmachung?⁹ Inwiefern dies die politischen Umbrüche im 20. Jahrhundert überdauerte bzw. inwieweit es relativ unabhängig von politischen Systemen geschah, lässt sich vor allem durch einen Blick auf die beiden deutschen Nachkriegsstaaten beantworten. Bevor diesen Fragen und speziell der Frauenarbeit als Stimulans arbeitswissenschaftlicher Untersuchungen nachgegangen wird, soll zunächst skizziert werden, in welcher Art und Weise Geschlecht in Texten der Arbeitswissenschaften thematisiert wurde.

Die Arbeitswissenschaften, das Monotonie-Problem und das Geschlecht der Arbeitskräfte

In Deutschland wurde der Begriff Arbeitswissenschaft nach dem Vorbild der französischen *science du travail* am Ende des 19. Jahrhunderts erstmals erwähnt. Mit der Gründung des *Kaiser-Wilhelm-Instituts für Arbeitsphysiologie* im Jahr 1913 wurde die neue Disziplin etabliert.¹⁰ Die Geschichte der Arbeitswissenschaften kann sowohl im internationalen Kontext als auch in ihren spezifischen Ausprägungen in Deutschland schon seit längerem als gut erforscht gelten.¹¹ Hingegen liegt eine geschlechtergeschichtliche Analyse der Arbeitswissenschaften bislang noch nicht vor. Lediglich die Soziologin Gertraude Krell untersuchte bereits 1984 *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*. Ihr ging es in erster Linie darum, die zu dieser Zeit in den Arbeitswissenschaften noch vorherrschenden sexistischen Vorurteile aufzudecken, indem sie „bemüht [war] zu zeigen, dass dieses oder jenes behauptete Defizit nicht wirklich existiert“.¹² Bevor hier die Art und Weise analysiert wird, in der die Arbeitswissenschaften die Geschlechterdifferenz konstruierten, muss festgehalten werden, dass zeitgenössische Feministinnen durchaus emanzipatorische Potenziale in den Arbeitswissenschaften sahen. So ging die US-amerikanische Sozialforscherin Mary van Kleek, Direktorin des *International Institute of Industrial Relations*, 1925

in einem Vortrag davon aus, dass eine konsequente Umsetzung von Frederick Taylors *Scientific Management* die Ausbeutung von Arbeiterinnen unmöglich machen würde, weil patriarchale Traditionen durch das Streben nach Effizienz ersetzt werden würden.¹³

Arbeiterinnen spielten in den Arbeitswissenschaften mehr als nur eine marginale Rolle, auch wenn die Geschlechtlichkeit der Beobachteten nicht immer reflektiert wurde. So hält Wupper-Tewes in seiner Studie *Rationalisierung als Normalisierung* fest, dass in der Weimarer Republik vornehmlich Arbeiterinnen den Gegenstand von Feldforschungen und Experimenten zur Fließbandarbeit ausmachten. In diesen Studien sei „Fließbandarbeit nahezu synonym mit Frauenarbeit“ gewesen. Wupper-Tewes vermutet, dass weniger Widerstand von unqualifizierten Arbeiterinnen erwartet worden sei als von „wertvollen deutschen Facharbeiter[n]“, die wiederum aus ideologischen Gründen gar nicht als „Versuchskaninchen“ hätten behandelt werden sollen.¹⁴ Frauen wurde allgemein eine geringere Monotonieempfindlichkeit zugeschrieben. Diese Behauptung konnte sich bis in die 1970er Jahre in den Arbeitswissenschaften halten, ohne dass jemals der Versuch unternommen wurde, sie empirisch oder experimentell zu belegen.¹⁵

Martha Moers, deren während des Zweiten Weltkrieges veröffentlichte Arbeiten zur industriellen Frauenarbeit bis ins zweite Nachkriegsjahrzehnt für die arbeitswissenschaftlichen Positionen zur Frauenarbeit in der Bundesrepublik prägend waren, stellte zur Frage der Monotonieempfindlichkeit die vorherrschende Position dar. Dabei kritisierte sie das Fach explizit dafür, in weiten Teilen „die seelischen Grundtatsachen der Geschlechterverschiedenheit“ entweder nicht genügend zu berücksichtigen oder sie „einseitig oder vorurteilsvoll“ darzustellen.¹⁶ Obwohl die Begründung dafür auf Vorurteilen aufbaue, sei die Ansicht, dass „nach aller Erfahrung“ die Frau gegen die Monotonie unempfindlicher“ sei, im Kern richtig. Männer hingegen litten „speziell unter der Einförmigkeit der Arbeit“. Die Frau leide „unter der Industriearbeit schlechthin“, die Monotonie verursache dann „keinen wesentlichen Zuwachs der Unbefriedigtheit“ mehr.¹⁷ Dem lag die Annahme zugrunde, Arbeiterinnen würden im Gegensatz zu Arbeitern ihre Tätigkeit nicht als Beruf betrachten, dem sie Sinn abgewinnen könnten; es ginge ihnen vielmehr nur darum, begrenzt auf den jeweils aktuellen Lebensabschnitt Geld zu verdienen: Ihre „vollkommenste Befriedigung“ fänden sie allein in der „Erfüllung des Frau- und Mutterberufes“.¹⁸ Insbesondere während der breit geführten Debatte um den „Fraueneinsatz“ in der Rüstungsindustrie während des Zweiten Weltkrieges wurde dieses vermeintliche „Streben der Frau nach einer ‚Beschäftigung‘“ thematisiert.¹⁹ Nicht weiter begründete Zuschreibungen von geschlechtsspezifischen Eigenschaften wie „Feingefühl“ und „Mangel an logischem Denken der Frau“ wurden durch soziologisches Wissen über das vermeintlich oberflächliche Interesse von Frauen an Erwerbsarbeit

ergänzt. Würden bereits die als natürlich vorausgesetzten weiblichen Eigenschaften eine Beschäftigung am Fließband nahe legen, ermögliche es die rein zweckgerichtete Einstellung zur Erwerbstätigkeit auch, dass „einer derartigen Frauenarbeit ein gewisser Rhythmus aufgezwungen“ werden könne, „beispielsweise durch Musikübertragungen und Rundfunkdarbietungen“.²⁰ Das Interesse der Arbeitswissenschaftlerinnen an Fabrikarbeiterinnen war also auch von der Annahme getragen, hier größeren Einfluss auf den Arbeitsprozess nehmen zu können als bei männlichen Fabrikarbeitern.

In der Bundesrepublik wurden diese Annahmen in den Empfehlungen, die die *Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung* auf ihrem Kongress im Jahr 1956 zum Thema *Die arbeitende Frau* festhielt, fortgeschrieben: „Die psychische Einstellung der Frau zur Arbeit ist eine andere als die des Mannes. Die Frau ist eher geneigt, eine gleichförmige, sich wiederholende Arbeit zu übernehmen. Bei Arbeiten, die eine hohe Fingerfertigkeit erfordern, entwickelt die Frau meistens eine höhere Leistung als der Mann.“ Grundsätzlich seien „alle Stellen, die sich mit praktischen Rationalisierungsfragen beschäftigen,“ auf die Bedeutung des „Problems der Frauenarbeit“ hinzuweisen.²¹ Helga Läge erklärte 1962 in ihrer Abhandlung zur *Industriefähigkeit der Frau* die „geringere Monotonie-Empfindlichkeit der Frau [...] psychologisch mit speziell weiblichen Anlagen und Verhaltensweisen“: Die „Natur der Frau“ sei „auf Erdulden und Ertragen, auf das Mit-sich-geschehen-lassen angelegt“.²²

Konkret leitete das 1966 veröffentlichte *Taschenbuch Mensch und Arbeit* aus der Behauptung, Frauen seien „mehr an Verdienst interessiert als an der Arbeit“, weil sie diese „nicht als Lebensaufgabe“ empfänden, weitergehende Aufgaben zum Führungsstil in den Betrieben ab. Insbesondere für Arbeiterinnen sei das Betriebsklima von entscheidender Bedeutung, durch „gute menschliche Beziehungen“ könnten „sachlich-technische Schwierigkeiten leichter überwunden“ werden.²³ Wiederum lenkte also die Beschäftigung mit dem vermeintlichen Problem Frauenarbeit die arbeitswissenschaftliche Aufmerksamkeit auf die Ausgestaltung der Machtbeziehungen in der Fabrik.

Vereinzelt wurde in den Arbeitswissenschaften auch Kritik an sexistischen Strukturen geäußert. So stellte Mina Amann bereits 1947 im *Zentralblatt für Arbeitswissenschaft* fest, dass die vermeintlich zu geringe physische Kraft der Frauen nur dann als Argument im Arbeitsleben erhalten müsse, wenn Frauen sich um eine qualifizierte Stelle bemühten. Dagegen seien Frauen stets „Hilfsarbeiten, auch wenn diese mit erheblichen körperlichen Anstrengungen verbunden sind, ohne weiteres zugemutet und zugewiesen“ worden.²⁴ Diese eindeutige Stellungnahme wird durch den historisch-ökonomischen Kontext verständlich, der es aus Amanns Sicht „unvermeidbar“ machte, „mit jahrzehntelangen Gewohnheiten und Überlieferungen zu brechen“. Der durch den millionenfachen Tod von Soldaten verursachte Facharbei-

termangel der Nachkriegszeit machte es zu einer ökonomischen Notwendigkeit, „die sich ständig vergrößernden Lücken innerhalb der Facharbeiterschaft durch weibliche Arbeitskräfte zu schließen“. Es dürfe nicht mehr vorkommen, dass „einzelne Gewerbezweige und die darin beschäftigten Männer sich weigern, Frauen aus Konkurrenzgründen hereinzunehmen“. Dabei räumte allerdings auch Amann ein, dass es vor allem darauf ankomme, dass „jeder die ihm gemäße Arbeit“ erhalte. Unter Umständen gegen Amanns Intention gelangen so über die folglich notwendige Erfassung persönlicher Eigenschaften der Arbeiterinnen und Arbeiter wiederum vermeintliche Geschlechtereigenschaften in den Blick der „Arbeitslenkung“.²⁵

In der DDR hingegen wurde die durchgängige Erwerbstätigkeit von Frauen als Norm gesetzt. Vermutlich aus diesem Grund fand hier die Debatte um eine vermeintlich geringere Monotonieempfindlichkeit von Frauen nicht statt. Wolfgang Fritsch hielt 1972 fest, dass „noch vorhandene geistige Leistungsdifferenzen zwischen Mann und Frau in verschiedenen Tätigkeiten [...] durch bisherige Erziehungs- und Umwelteinflüsse zu erklären“ seien. Hingegen bestünden keine wesentlichen Unterschiede in „Bezug auf die geistige Arbeitsfähigkeit (Monotonieanfälligkeit, Anpassung an einen schnelleren Rhythmus, Intelligenz)“ zwischen den Geschlechtern.²⁶ Allerdings wurde die Erwerbstätigkeit von Frauen zwar nicht offen abgelehnt, aber doch wiederholt als notwendiges Übel skizziert. So griff der Mediziner Robert Schröder in seinen einleitenden Worten zu einem „Wissenschaftlichen Colloquium über ‚die arbeitende Frau‘“ 1956 den „allgemeinen Satz ‚die Frau gehört in die Familie‘“ auf und nannte ihn „zweifelloso richtig und auch berechtigt“, wenn auch das Problem der Frauenarbeit verkürzend. Es sei eben eine Tatsache, dass sowohl ledige als auch verheiratete Frauen arbeiten müssten, „um ihren Lebensunterhalt zu verdienen“.²⁷ In der Praxis scheint die Ablehnung der Frauenarbeit aber noch lange fortbestanden zu haben, wie zwei Arbeitswissenschaftlerinnen aus ihren Diskussionen mit Betriebsärzten zu berichten wussten: In einer Fußnote versteckten Helga Ulbricht und Annelies Nötzold 1963 den Befund,

„dass manche Ärzte jegliche Berufstätigkeit der Frauen als zu große Belastung ansehen und die Notwendigkeit der Qualifizierung der Frauen auch nicht anerkennen wollten, weil sie unter Umständen weitere Belastungen bringen würde“.²⁸

Die Fabrik als Lebensraum – Schönheit der Arbeit

Die Historikerin Lindy Biggs arbeitete 1996 in ihrer Studie *The Rational Factory* heraus, dass die Fabrik als Gebäude in den USA der 1920er Jahre eine Aufwertung

erfahren habe: Das Fabrikgebäude war nicht mehr eine reine Hülle für die Produktion, die relativ geringen Ansprüchen genügen musste, sondern wurde zu einem elementaren Teil des technologischen Fertigungsprozesses, in Biggs' Worten zur *master machine*. Die Fabrik selbst sei zur wichtigsten Maschine im Produktionsprozess geworden. Die Ausgestaltung der Fabrikgebäude diene vollständig einem effizienten Produktionsablauf; das von der Forschung häufig in den Mittelpunkt des Interesses gerückte Fließband sei hingegen nur ein, wenn auch ein wichtiges Element im Produktionsablauf.²⁹ Inwieweit die Ergebnisse dieser sehr anregenden Arbeit verallgemeinert werden können, ist allerdings fraglich, da sich Biggs auf die in arbeitsorganisatorischer und technischer Hinsicht sehr hoch entwickelten Fabriken Fords konzentrierte.³⁰

Die historische Debatte um die „rationelle Fabrik“ war in ihrem Kern sicherlich nicht vom Geschlechterdiskurs bestimmt. Wohl aber lässt sich die These vertreten, dass eine wichtige Teildiskussion, jene um die Fabrik als Lebensraum, wesentlich von der Sorge um die Arbeiterinnen getragen war. Geprägt wurde die Auffassung, das „Fabrikproblem“ sei „selber wieder ein Teil des Lebensraumproblems“, von dem Psychologen Willy Hellpach in dessen 1922 erschienener Studie *Gruppenfabrikation*. Es handele sich um die „Werkraumfrage“, die eine quantitative Seite – die Massen, die sich zur Arbeit in der Fabrik versammeln – und eine qualitative Seite habe, die im Folgenden näher in den Blick genommen werden soll. Diese „qualitative Seite des Fabrikproblems“, „die werkkräumliche Verteilung“ und Anordnung von Materialien, Maschinen und Werkzeugen sowie Arbeiterinnen und Arbeitern, Werkmeistern und Werkleitern, sei nach Hellpach bis dahin weder von der Forschung noch von der Öffentlichkeit als Problem erkannt worden.³¹

Hellpach beschäftigte sich nicht mit dem Geschlecht der Arbeiter, in der Folge wurde aber das Thema häufig gerade unter diesem Aspekt aufgegriffen. So forderte Hildegard Jüngst 1929 in ihrer industriepädagogischen Studie über *Die jugendliche Fabrikarbeiterin*: „Schafft Lebensraum in der Fabrik!“ Eine Umsetzung dieses Ziels versprach man sich vor allem von der Einrichtung betrieblicher Sozialräume, die damals nur in wenigen Unternehmen in der von Jüngst geforderten Form existierten. Zunächst müsse ein Aufenthaltsraum geschaffen werden, „wo sich das Mädchen ‚zu Hause‘ fühlen kann“, weiterhin ein ebenfalls den ästhetischen Ansprüchen junger Frauen genügender Speisesaal sowie eine Bibliothek. Außerdem müsse den jungen Arbeiterinnen die Möglichkeit geboten werden, sich in den Pausen an freier Luft „an Turngeräten zu betätigen“. Auch die Arbeitsräume selbst müssten in erster Linie in Hinsicht auf Licht- und Luftverhältnisse verbessert werden.³² Jüngst sah allerdings auch nach einer möglichen Umsetzung dieser Forderungen nur die „Vorbereitungen“ dazu geschaffen, dass „die Fabrikarbeit trotz Entseelung und Mechanisation mit frischer Kraft und fröhlichem Sinn geleistet werden kann“. In einem

nächsten Schritt müsse es dann das Ziel sein, „der Arbeit selbst in gewissem Maße Seele einzuflößen“.³³

Diese Vorstellung von der Fabrik als Lebensraum wurde im Nationalsozialismus aufgegriffen und insbesondere vom Amt „Schönheit der Arbeit“ der *Deutschen Arbeitsfront* (DAF) propagiert. So betonte Curt Piorkowski in einem 1938 erschienenen Beitrag in der Reihe *Deutsche Großbetriebe*, der „nationalsozialistische Betrieb“ sei „nicht nur eine Produktionsstätte, sondern der Lebensraum einer menschlichen Gemeinschaft“. Das von ihm untersuchte Werk habe „die Ziele des Amtes ‚Schönheit der Arbeit‘“ durch die Architektur des Betriebes, die Anlage von Grünflächen und „eine vorbildliche Ausgestaltung der Arbeits- und Gemeinschaftsräume“ verwirklicht.³⁴ Das Amt „Schönheit der Arbeit“ war seit seiner Gründung Ende 1933 innerhalb der DAF in der Organisation „Kraft durch Freude“ platziert. Breit beworbene Kampagnen wie „Gutes Licht – gute Arbeit“ und „Saubere Menschen am sauberen Arbeitsplatz“ machten das Amt in der Arbeiterschaft bekannt.³⁵ Carola Sachse hat zurecht darauf hingewiesen, dass es dem Amt im Gegensatz zu weit verbreiteten überdauernden Vorstellungen um „mehr ging als um ‚Blumentopfomantik‘“, nämlich um Einfluss auf die betriebliche Sozialpolitik.³⁶

Die Propaganda des Amtes übertraf die eigentlichen Maßnahmen bei weitem. So hält Matthias Frese fest, dass sich selbst in den Anfangsjahren der nationalsozialistischen Herrschaft, als das Amt „Schönheit der Arbeit“ seine wichtigste Phase hatte, die betrieblichen Veränderungen „auf einem niedrigen Niveau“ abspielten und sich nicht signifikant von der Entwicklung in der Weimarer Republik abhoben.³⁷ Dagegen ist die Wirkung der Maßnahmen und der Propaganda auf die Arbeiterinnen und Arbeiter umstritten. Während Tim Mason von einem vollständigen Fehlschlag spricht,³⁸ differenziert Frese eine solche Einschätzung auch auf Grund der schwierigen Quellenlage: Die Reaktionen seien in der hauptsächlichen Ausprägung wohl zwischen „Interesselosigkeit“ und „allmähliche[r] Akzeptanz“ einzuordnen.³⁹ Da diese Frage empirisch kaum eindeutig zu klären ist, überzeugen vor allem die Überlegungen Alf Lüdtkes im Kontext seiner breiter angelegten Forschung zur Alltagsgeschichte der Arbeit. Lüdtker vertritt die These, dass bereits das Interesse der Nationalsozialisten an den Arbeitsbedingungen in den Fabriken eine große Wirkung auf die Arbeiterschaft gehabt habe. Allein die öffentliche Thematisierung schlechter Lichtverhältnisse, zu enger Arbeitsplätze, mangelhafter Waschgelegenheiten und fehlender Pausenräume habe, unabhängig von tatsächlichen Verbesserungen, eine positive Resonanz bei Arbeiterinnen und Arbeitern erzielt: In deren „Erfahrungszusammenhang *bedeuteten* die symbolischen Verweise *reale* Verbesserungen“, weil nun zum ersten Mal ihre alltäglichen Probleme von der Regierung politisch anerkannt worden seien.⁴⁰

Dieser Diskurs über die Schönheit der Arbeit war Teil einer – im Krieg teilweise durch den Einsatz von Zwangsarbeitern brutal umgesetzten – nationalsozialistischen Vision, die Rüdiger Hachtmann 1989 in seiner Abhandlung zur *Industriearbeit im Dritten Reich* als Vorstellung eines „nach rassistischen Kriterien sozial strukturierten Europas“ charakterisiert hat, in dem „kein deutscher Arbeiter mehr unqualifizierte Arbeit machen“ müsse.⁴¹ Die Debatte um die Schönheit der Arbeit wies eine starke Geschlechterkomponente auf. Beispielsweise betonte die arbeitswissenschaftliche Studie von Angela Meister über *Die deutsche Industriearbeiterin* aus dem Jahr 1939, dass im nationalsozialistischen Selbstverständnis Fabrikarbeitsplätze frauengerecht eingerichtet worden seien. So seien an die Stelle der Arbeitsräume im kapitalistischen England des 19. Jahrhunderts – „niedrige, dunkle, nasse, schmutzige, von verbrauchter, übelriechender Luft angefüllte Löcher“ – im Nationalsozialismus „große, helle, saubere, luftige Arbeitsräume“ getreten. Dies und die persönliche Einrichtung des Arbeitsplatzes komme vor allem „einem psychischen und ästhetischen speziellen Bedürfnis der (in der Industrie arbeitenden) Frau“ entgegen.⁴² Moers, häufig im Widerspruch zu Meister, teilte diese Einschätzung zu den „Bedingungen, die wir heute als Schönheit der Arbeit bezeichnen,“ und gab dafür eine geschlechterpsychologische Begründung: „Helle, gut gelüftete, saubere und das ästhetische Gefühl ansprechende“ Räume kämen einer „tief verwurzelten Neigung der Frau“ entgegen, weil Frauen „sehr persönlich eingestellt“ und folglich stärker von der „Art und Weise, mit der man sie behandelt“, abhängig seien.⁴³

Die Propagandaschriften des Amtes zeichneten ein Bild von Fabriken, in denen „auch die Frauen gern“ arbeiten würden: „Blumen am Fenster, lichte Arbeitsräume und Ordnung am Arbeitsplatz. Hier arbeiten auch die Frauen gern.“⁴⁴ Auch die Einrichtung von Kindertagesstätten in Betrieben zählte das Amt zu den von ihm forcierten Maßnahmen, wodurch deutlich werde, „wie weit der Begriff ‚Schönheit der Arbeit‘“ gehe.⁴⁵ Tilla Siegel wies in den späten 1980er Jahren darauf hin, dass die Einstellung der übergeordneten Organisation DAF zur Frauenfrage „höchst widerspruchsvoll“ gewesen sei. Während einerseits die „Betreuung der Frau“, etwa die Unterstützung erwerbstätiger Mütter durch die Einrichtung einer Kinderbetreuung, zu den Kriterien für die Auszeichnung zum Musterbetrieb zählte, habe andererseits noch 1934 das „Hauptgewicht der staatlichen und parteiamtlichen Bestrebungen auf der Ausschaltung von Frauen aus dem Arbeitsmarkt“ gelegen, wie beispielsweise die Kampagne gegen das „Doppelverdienertum“ demonstrierte. Allerdings habe sich in der Praxis rasch gezeigt, dass Arbeiterinnen für die Industrie „vielfach unentbehrlich“ geworden seien.⁴⁶

Dieser Einschätzung ist grundsätzlich beizupflichten, wobei allerdings betont werden muss, dass sich die Ambivalenz nach 1934 insofern auflöste, als sich die Politik der DAF den Erfordernissen der Praxis – Einvernehmen mit der Industrie und

Stärkung der Rüstungswirtschaft – anpasste. Folglich greift auch die Einschätzung Siegels zu kurz, die von der DAF geforderte „Einrichtung ‚frauengemäßer‘ Arbeitsplätze“ habe sich in der Ausrichtung der Arbeitsplätze auf vermeintlich weibliche Eigenschaften wie „Monotoniefreudigkeit, technische[s] Desinteresse und Fingerfertigkeit“ erschöpft.⁴⁷ Darüber hinaus geriet die gesamte Gestaltung der Fabrik in den Blick von Rationalisierungsbestrebungen, die sich gleichzeitig als „humanisierend“ verstanden; Ziel der betrieblichen Sozialpolitik war explizit die Ersetzung des Wohlfahrtsgedankens durch die Idee der Arbeitsfreude.⁴⁸ Martin Geyer hebt hervor, dass die Sozialpolitik im Nationalsozialismus an sich stärker von „produktionspolitische[m] Kalkül“ geprägt gewesen sei als in der Weimarer Republik.⁴⁹ Dementsprechend war dem *Taschenbuch Schönheit der Arbeit* das Robert Ley zugeschriebene Motto vorangestellt: „Die beste Sozialpolitik ist zugleich die beste Wirtschaftspolitik.“⁵⁰ Wiltraut Best formulierte diesen Gedanken in ihrer 1935 approbierten Dissertation über *Die Überwindung nachteiliger Folgen der Rationalisierung durch das Amt Schönheit der Arbeit*. Der Nationalsozialismus wolle „deshalb gesunde und schöne Arbeitsplätze“ schaffen, weil so die „richtige seelische Eingliederung des Menschen in den Arbeitsprozess“ gewährleistet sei und folglich „die soziale Frage“ gelöst werden könne.⁵¹ Alle Maßnahmen unter dem Schlagwort „Schönheit der Arbeit“ seien allerdings „ganz im Sinne der Rationalisierung“. Denn obwohl nun das Handeln sozialpolitisch motiviert sei, erfülle es immer noch gleichzeitig die Funktion, „die Ergiebigkeit der menschlichen Arbeit und damit die Rentabilität des Betriebes zu erhöhen“.⁵²

Die Idee, eine Verschönerung des Arbeitsplatzes könne sozial befriedend und nicht zuletzt auch leistungssteigernd wirken, war nicht originär nationalsozialistisch. Sie hatte Vorläufer in der patriarchalen Vorstellungswelt deutscher Großunternehmen am Ende des 19. Jahrhunderts, die in den Fabriken eine Atmosphäre des Vertrauens erzeugen wollten und davon eine Entproletarisierung der Beschäftigten⁵³ sowie eine Neutralisierung der Arbeiterbewegung⁵⁴ erhofften. Ebenso wurde der Diskurs, teilweise explizit unter dem Schlagwort „Schönheit der Arbeit“, in beiden deutschen Nachkriegsstaaten fortgeschrieben. Auch hier kam der Frauenarbeit besondere Aufmerksamkeit zu.

In der Bundesrepublik Deutschland führte die allgemeine Annahme, Frauen seien stärker von Umwelteinflüssen abhängig als Männer, beispielsweise die *Gesellschaft für arbeitswissenschaftliche Forschung* 1956 dazu, in ihren bereits erwähnten Empfehlungen zur Frauenarbeit zu postulieren, dass sich eine „Verbesserung der Arbeitsumwelt“ bei Frauen noch stärker auf den „Leistungswillen“ auswirke als bei Männern.⁵⁵ Helga Läge betonte in ihrer 1962 publizierte Studie zur *Industriefähigkeit der Frau*, das Arbeitsmilieu sei „an den Menschen und besonders an die weiblichen Mitarbeiter anzupassen“. Dabei gelte es neben einer Verbesserung der Luft-

und Lärmverhältnisse „eine der weiblichen Psyche Rechnung tragende Raumgestaltung“ umzusetzen.⁵⁶ Noch um 1960 lässt sich in der Bundesrepublik Deutschland eine weitgehende Kontinuität der Debatten um die Schaffung von Lebensraum in der Fabrik und Schönheit der Arbeit feststellen. In der Reihe *Stätten deutscher Arbeit* wurde am Beispiel einer Gelsenkirchener Textilfabrik betont, wie wichtig es sei, dass die „hellen, ansprechenden Arbeitsräume“ nach den „neuesten Erfahrungen der Psychologie“ ausgestattet und in „anregenden Farben gehalten“ seien, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem Eindruck gelangen könnten, „hier ein zweites Zuhause zu besitzen“. In der Praxis werde auf eine solche Gestaltung immer noch zu wenig Wert gelegt, dabei sei diese gerade in der Textilbranche von zentraler Wichtigkeit, da hier vor allem Frauen tätig seien, „die bekanntlich besonders stark auf äußere Eindrücke reagieren“.⁵⁷

In der DDR fanden ähnliche Debatten statt. Im Handbuch *Ökonomik der Arbeit* wurde noch in der vierten Auflage von 1967 festgehalten, dass die Schaffung ästhetischer Arbeitsbedingungen zum „Wohlbefinden der arbeitenden Menschen“ beitragen sowie die „Arbeitsproduktivität, [...] Arbeitsdisziplin und Arbeitsfreude“ steigern würde.⁵⁸ Die „Sorge um den werktätigen Menschen“, bereits 1950 vom *Freien Deutschen Gewerkschaftsbund* (FDGB) als Programm verabschiedet, wurde in betrieblichen Publikationen wie Festschriften gebetsmühlenartig hervorgehoben. Christoph Kleßmann weist in seiner großen Abhandlung über Arbeiter in der DDR darauf hin, dass mit dieser Proklamation eine permanente betriebliche Sozialpolitik verknüpft war, die – wie es auf dem Kongress des FDGB von 1950 hieß – auf „eine ‚Ausgestaltung der volkseigenen Betriebe zu wirklich würdigen Arbeitsstätten des werktätigen Volkes‘“ abzielte. Die projektierten sozialen Einrichtungen waren wiederum zu einem wesentlichen Teil auf Frauen abgestimmt, die verstärkt ins Erwerbsleben integriert werden sollten.⁵⁹

In einem 1960 im arbeitswissenschaftlichen Zentralorgan *Arbeitsökonomik und Arbeitsschutz*⁶⁰ erschienenen Beitrag wurde die Bedeutung der „Erfüllung der arbeitshygienischen Normative“ insbesondere darin gesehen, dass dies für Frauen geradezu die Voraussetzung für die Aufnahme einer Beschäftigung bedeute.⁶¹ Ein Jahr darauf wurde in der gleichen Zeitschrift darauf hingewiesen, dass eine „den physiologischen und psychologischen Besonderheiten der Frau Rechnung tragende Gestaltung ihres Arbeitsplatzes“ zum einen notwendig sei, um noch nicht berufstätige Frauen für die Fabrikarbeit gewinnen zu können, zum anderen, um die Leistungsfähigkeit von Frauen zu steigern.⁶² Ein weiterer Beitrag desselben Bandes hob hervor, dass die technologische Entwicklung auch weiterhin von einer entsprechenden Gestaltung des Arbeitsplatzes begleitet werden müsse, die unter anderem die Farbgestaltung zur „Hebung der Arbeitsfreude“ berücksichtige und die Arbeitsplätze an „die Bedingungen des arbeitenden Menschen, vor allem aber der arbei-

tenden Frau“ anpasse.⁶³ Die Abhandlung *Probleme der Frauenarbeit* von 1963 stellte die historische Kausalität auf, dass erst „das Bild der alten staubgeschwängerten, mitunter Höllenlärm verursachenden Betriebsabteilungen des Maschinenbaus“ verschwinden musste, bevor Frauen vermehrt Arbeit in dieser Branche aufgenommen hätten.⁶⁴

Die Gestaltung der Betriebsatmosphäre: Vom Arbeiterproblem zum Vorgesetztenproblem

Das Interesse am Faktor Mensch in der Produktion führte nicht allein zu arbeitswissenschaftlichen Diskussionen über physische Veränderungen in den Fabrikräumen. Parallel wurde die Gestaltung der Machtbeziehungen am Arbeitsplatz, speziell das Verhältnis zwischen Kontrolle und Selbstverantwortung der Arbeiterinnen und Arbeiter problematisiert. Mary Nolan arbeitete heraus, in welcher Form in der Weimarer Republik eine breite, von Ingenieuren, Wissenschaftlern und Industriellen getragene Bewegung für die „menschliche Rationalisierung“ tätig gewesen war.⁶⁵ Anhänger dieser Bewegung hätten in der „menschlichen Rationalisierung den Schlüssel zu einer deutschen Sonderform wirtschaftlicher Modernisierung“ gesehen und diese eigenständig und unabhängig von US-amerikanischen Einflüssen des Taylorismus und Fordismus entwickeln wollen.⁶⁶ Andreas Killen hebt hervor, dass es in der Rationalisierungsbewegung der Weimarer Republik nicht nur um den industriellen Arbeitsprozess, sondern auch um die Erzeugung einer neuen Art des Arbeiters und der Arbeiterin gegangen sei.⁶⁷

Die Einbeziehung der „Arbeitspersönlichkeit“ spielte dann auch in den nationalsozialistischen Überlegungen zur „echten Rationalisierung“ eine wesentliche Rolle. So hieß es im paradigmatischen Text *Die echte Rationalisierung*, der im ersten *Jahrbuch des Arbeitswissenschaftlichen Instituts* 1936 erschien, dass auf „das Hilfsmittel durchdachter, klarer Arbeitsanweisung“ zwar nicht vollständig verzichtet werden könne, dass aber „in deutschen gut geleiteten Betrieben [...] der menschlichen Persönlichkeit auf andere Weise Rechnung getragen“ werden könne, so durch „erhöhte Verantwortung, Wechsel der Beschäftigung, Einsatz bei verschiedenen Tätigkeiten usw.“⁶⁸ Mitunter wurde explizit eine Beziehung zwischen den Zielen der „Schönheit der Arbeit“ und der Erhöhung der „Selbstverantwortung und Selbstkontrolle“ der Belegschaft hergestellt. Das Kölner Unternehmen Humboldt-Deutz sah einen „heilsame[n] und veredelnde[n] Einfluss der neuen Auffassung von der Schönheit der Arbeit“ auf die Arbeiterschaft, der sich in einem „Streben nach guter Leistung, nach Selbstverantwortung und Selbstkontrolle“ auswirke.⁶⁹

Die Ausformung der Machtbeziehungen in der Fabrik wurde bereits in den Arbeitswissenschaften der Weimarer Republik problematisiert.⁷⁰ So besprach beispielsweise Otto Lipmann 1932 in seinem *Lehrbuch der Arbeitswissenschaft* Maßnahmen „in Hinblick auf die Selbstbeanspruchung“, mit denen in der Praxis die „Arbeiter dadurch mit der Produktion“ verknüpft werden sollten, dass ihnen „ein möglichst hohes Maß von Verantwortung an der Produktion übertragen wurde“.⁷¹ Die Ziele der Disziplin und Kontrolle wurden keineswegs aufgegeben, allerdings wurde diskutiert, inwiefern das Überwiegen dieser Momente in der Praxis ein Problem darstelle. So ging es zunehmend darum, auf welche Weise repressive Machtmechanismen durch neue, produktive zu ergänzen seien, die die „Lust zur Arbeit und Freude an der Arbeit“ förderten. Dies betonte Günther Krenzler in seiner Dissertation *Arbeit und Arbeitsfreude* 1927. Er stellte klar, dass „Unterordnung und Überordnung“, also Hierarchien am Arbeitsplatz, weiterhin Bestand haben müssten. Gleichwohl müsse „eine geschickte Betriebspsychologie“ Rücksicht auf den „Produktionsfaktor Mensch“ nehmen, um das „Vertrauen der Arbeiter in die Betriebsleitung zu heben“. Denn das „einseitige“ Beharren vieler Führungskräfte darauf, „Herr im Hause“ zu sein, habe „lange Zeit“ ein „Gefühl tiefen Mißtrauens“ unter den Arbeiterinnen und Arbeitern hervorgerufen.⁷²

Dem Geschlecht der Arbeiter kam in den Konzepten zu den Machtbeziehungen im Betrieb besonderes Augenmerk zu. Lipmann und Moers suggerierten jeweils, dass Frauen geeigneter seien als Männer, ihre Arbeitskraft selbstverantwortlich auszuschöpfen. Lipmann war der Meinung, dass „die Selbstbeanspruchung der Frauen eine bessere“ sei,⁷³ Moers sprach 1941 von einer höheren „Selbstdisziplin“, die wiederum aus der „mütterlichen Einstellung“ heraus zu erklären sei.⁷⁴ Während diese vermeintlich geschlechtsspezifischen Fähigkeiten der Arbeiterinnen die Möglichkeit zu eröffnen schienen, die Machtmechanismen in der Fabrik in Richtung einer erhöhten Selbstverantwortung der Arbeiterinnen umzugestalten, sah man insbesondere durch den „Arbeitseinsatz“ von Frauen in der Kriegsproduktion die Notwendigkeit, betriebliche Abläufe an vermeintlich weibliche Bedürfnisse anzupassen. So sollten Betriebe, die „die Arbeitskraft der Frau gebrauchen“ wollten, auf „ihre Psyche Rücksicht nehmen“ und für eine freundliche Aufnahme im Unternehmen sorgen.⁷⁵ Frauen seien eben von der „Betriebsatmosphäre“ in einem besonders hohen Maße abhängig, weshalb neben Maßnahmen zur Verbesserung der Räumlichkeiten auch „ein frischer Betriebston“ in die Fabriken Einzug halten müsse.⁷⁶ Moers zog aus ähnlichen Erwägungen die Schlussfolgerung, der Ingenieur dürfe sich nicht mehr allein als „Techniker und Organisator betätigen“, sondern er müsse „auch Sozialpolitiker und Psychologe sein und sich als solcher mit der Frage des Fraueneinsatzes in der Industrie auseinandersetzen“.⁷⁷

Diese Tendenz setzte sich in der Bundesrepublik Deutschland fort. Während es beim „Arbeiterproblem“ darum ging, durch technologische, organisatorische und disziplinarische Maßnahmen die Produktivität zu steigern, gerieten nun vermehrt auch die Führungskräfte und ihre Methoden der Mitarbeiterführung in den Fokus. Beim 3. Arbeitswissenschaftlichen Kongress im Jahr 1956 war explizit vom „Vorgesetztenproblem“ die Rede, dem „bei Frauenarbeit besondere Aufmerksamkeit“ zukomme, weil Frauen stärker als ihre männlichen Kollegen „auf Umgangston und Behandlung“ im Betrieb reagieren würden.⁷⁸ Konsens war in der Beschäftigung mit der „Humanisierung der Arbeit“ ab den 1950er Jahren, dass ein „positives inneres Verhältnis des arbeitenden Menschen auch zu rationalisierter Arbeit“ nur über eine Ausweitung von „Mitwissen, Mitdenken, Mitwirken und Mitverantworten“ zu erreichen sei.⁷⁹ Umstritten war lediglich, ob diese Ziele in Ergänzung zur Rationalisierung stünden⁸⁰ oder als „Gegenbewegung zu dieser“ zu verstehen seien.⁸¹ Fast immer wurde aber die Einführung „neue[r] Verhaltensweisen und Führungsformen“ für „unerlässlich“ gehalten, weil die „Leistungen, die heute notwendig sind, kaum noch durch Druck und Zwang erreicht werden“ könnten.⁸²

Als das Grundproblem galt nun: „Immer weniger ist die Arbeitsdisziplin durch Druck und Drohung oder Versprechungen und Lohnerhöhungen aufrecht zu erhalten.“ Der Arbeitsmediziner Hülsmann betonte in diesem Zusammenhang 1962, dass Frauen „noch mehr als Männer den echten oder vermeintlichen Eindruck haben“ müssten, am „Gesamtdasein ihres Betriebes und der zugehörigen menschlichen Gesellschaft teilzuhaben“. Nur dann wären sie psychisch und emotional vollständig am Arbeitsprozess beteiligt.⁸³ Hülsmann deutete also an, dass sich für die Lösung des Problems neben einer „echten“ Ausweitung der Mitverantwortung auch die Manipulation der Werk­tätigen durch Scheinmaßnahmen anbiete. Durch die Ausweitung der Frauenerwerbsarbeit⁸⁴ wurde diesem Problem erhöhte Aufmerksamkeit zuteil. So betonte Annemarie Spiecker 1956, dass Männer „den betrieblichen Verhältnissen gegenüber unempfindlicher“ seien als Frauen und folglich „nicht immer die geschickte feinfingrige Führung, die gegenüber Frauen unbedingt notwendig“ sei, benötigten.⁸⁵ Allerdings richtete sich letztlich der Blick auf Arbeiter wie Arbeiterinnen: Spiecker sah zwar die große Bedeutung emotionaler Faktoren am Arbeitsplatz der Arbeiterin, räumte aber ein, dass der Grundbefund auch „schon für den männlichen Arbeiter“ zutreffe.⁸⁶ Ähnlich hieß es bei Läge 1962, dass „soziale Betriebsgestaltung und rechte Menschenführung“ Aufgaben seien, „die sich gerade in Frauenbetrieben mit besonderer Wichtigkeit“ stellten.⁸⁷

Es lässt sich also die These formulieren, dass die arbeitswissenschaftliche Beschäftigung mit Fabrikarbeiterinnen verstärktes Interesse auf das – auch unabhängig von der Geschlechterdifferenz formulierte – Problem der Humanisierung der Arbeit lenkte. Zudem führte das Wissen über die Geschlechterdifferenz zu

Lösungen, die letztlich die Fabrikarbeit von Frauen und Männern betrafen. Der Befund im *Taschenbuch Mensch und Arbeit* von 1966 lautete, dass die „wachsende Mechanisierung“ „den Arbeitenden ein anderes Verhalten als früher“ abverlange, nämlich „Mitdenken, Verantwortung, usw.“. Dies funktioniere, weil das „Personal diszipliniert und an die Arbeit gewöhnt“ sei. Deswegen sei der Aufseher „mit der technischen Entwicklung weitgehend verschwunden“, lediglich bei der „Frauenarbeit an Bändern“ existiere er in Form der „Vorarbeiterin“ weiter.⁸⁸

Das *Taschenbuch Mensch und Arbeit* vertrat die Meinung, dass sich Männer nicht für die Fließbandarbeit eigneten, da sie „im allgemeinen mitdenken“ wollten. Frauen dagegen wurde immer noch zugeschrieben, für monotone Arbeiten besonders geeignet zu sein.⁸⁹ Es scheint paradox, dass für viele Fließband-Arbeiterinnen die alten Formen der Machtausübung durch Vorgesetzte weiter bestanden, obwohl gerade die langjährige arbeitswissenschaftliche Beschäftigung mit der Frauenarbeit einen Abbau von innerbetrieblichen Kontrollinstanzen zugunsten einer Ausweitung von Eigenverantwortung der Arbeitenden nahegelegt hätte. Zunächst lässt sich dies vermutlich damit erklären, dass die Ausweitung von Disziplin und Kontrolle den Erfordernissen der Fließbandarbeit entsprach. Der überdurchschnittlich hohe Frauenanteil⁹⁰ am Fließband passt wiederum in das Bild, das Karin Hausen von den Geschlechterhierarchien in Arbeitsverhältnissen zeichnet: Diese Hierarchien seien gemeinsam von männlichen Arbeitgeber- wie Arbeitnehmervertretern stabilisiert worden, wobei sie seit der Weimarer Republik von Arbeitswissenschaftlern unterstützt worden seien.⁹¹

In der DDR galten alle „vorgeblich humanitären Anliegen“ der „human-relations-Bewegung“ im Kapitalismus als reine Mittel zur „Manipulation der Menschen“; das einzige „Interesse der Monopolkapitalisten“ liege in der „Profitproduktion“.⁹² Elli Schöttl führte in ihrer Dissertation von 1967, *Die Bedeutung der Arbeitsfreude in der materiellen Produktion beim umfassenden Aufbau des Sozialismus in der Deutschen Demokratischen Republik* aus, dass im Sozialismus der DDR „objektiv“ bereits die „Bedingungen für Arbeitsfreude gegeben“ seien.⁹³ Die „gesellschaftliche Notwendigkeit zu arbeiten“ müsse zwar noch „mit dem Mittel des Zwanges“ durchgesetzt werden, allerdings sei dieser Zwang „nur noch Erziehungsfaktor“, der den Arbeitenden helfe, subjektiv „Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein“ zu entwickeln, womit wiederum die subjektive Voraussetzung für die Arbeitsfreude entstehe.⁹⁴

Eine allgemeine Diskussion über Machtbeziehungen, Führungsstile und Hierarchien im Betrieb konnte in den Arbeitswissenschaften der DDR also nicht stattfinden, ohne dass objektive Bedingungen für Arbeitsfreude in Frage gestellt worden wären. Kritische Stellungnahmen zu Führungsfehlern, also die Formulierung des „Vorgesetztenproblems“ analog zur Diskussion in der Bundesrepublik, fanden sich

jedoch in Studien zu einzelnen Betrieben: Regina Kluge konstatierte in einem Referat über einen von ihr untersuchten Betrieb bei der Arbeitsgruppe „Die Rolle der Frau in der Industrie“ im Jahr 1965 „unwissenschaftliche[] Leitungsmethoden“, die dafür verantwortlich seien, dass die „Vorzüge der sozialistischen Produktionsverhältnisse“ nicht wirksam würden. Die Leitung unterließe es, „die positive Einstellung der Frauen zur neuen Technik und ihre Qualifizierungsbereitschaft, ihr Verantwortungsgefühl und ihre Betriebsverbundenheit“ zu fördern.⁹⁵ Ganz im Gegenteil herrschten in der Belegschaft „Desinteresse, mangelnder Mut zur Kritik, wenig entwickelte Mitverantwortung“ und „wenig entwickeltes perspektivisches Denken“.⁹⁶ Die grundlegenden Ziele der Arbeitswissenschaften in der DDR, Steigerung der Selbstverantwortung und Entwicklung einer Betriebsverbundenheit, glichen also durchaus denen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in der Bundesrepublik. Das zeigt sich auch in der Untersuchung des *Zentralen Forschungsinstituts für Arbeit* zur „wirksamen Stimulierung hoher Leistungen und sozialistischer Arbeitsdisziplin im VEB Reifenwerk Riesa“. Dort wurde betont, dass die „gezielte Einwirkung auf die Persönlichkeit der Werk tätigen“ ein „untrennbarer Bestandteil der Tätigkeit eines jeden Leiters“ sein müsse. Gleichzeitig wurde aber das praktische Problem benannt, dass vielen Meisterinnen und Meistern „Kenntnisse auf dem Gebiet der Menschenführung und Stimulierung“ fehlten.⁹⁷

Dem Geschlecht der Arbeiter kam in diesem Themenkomplex in der DDR keine gesteigerte Aufmerksamkeit zu. Grundsätzlich hieß es, dass die Arbeits- und Produktionsbedingungen so zu gestalten seien, dass „keine physiologisch und psychologisch begründeten Hemmnisse der gleichberechtigten Mitarbeit der Frau“ entgegenstünden.⁹⁸ In der Praxis allerdings, darauf weisen etwa die Forschungsergebnisse der Alltagshistorikerinnen Clemens, Schüle und Ansorg hin, wurde in der DDR die Geschlechterhierarchie am Arbeitsplatz nicht in Frage gestellt.⁹⁹

Sozialdisziplinierung oder Erzeugung konvergenten Eigensinns?

Philipp Sarasin hat mit Bezug auf die Machtanalytik Foucaults herausgearbeitet, dass sich im *Scientific Management* Frederick Taylors „Herrschaft in Kontrolle“ verwandelt habe, weil die Ingenieure im Betrieb nunmehr das verlangt hätten, „was ‚vernunftgemäß‘ und ‚normal‘“ sei. Da die Betriebsleitung gleichermaßen über Wissen wie über Macht verfügt habe, habe sich die Macht darauf beschränken können, „als Wissen zu erscheinen und im Namen der Vernunft die Körper und Gesten der Arbeitenden zu formen“.¹⁰⁰ Historisch mit der Generation der Schülerinnen und Schüler Taylors (und ihrer Gegner) einsetzend, war es mein Ziel, herauszuarbeiten, dass die Verhältnisse in der Fabrik nach Taylor nicht allein von der Macht-

form der Kontrolle gekennzeichnet waren. Bereits in der Rationalisierungsbewegung der Weimarer Republik setzte in den Arbeitswissenschaften die Suche nach ergänzenden Maßnahmen zum Umgang mit dem „menschlichen Faktor“ in der industriellen Fabrik ein.

In diesem Kontext lassen sich die Überlegungen Alf Lüdtkes zum „eigensinnigen“ Verhalten von Fabrikarbeiterinnen und -arbeitern aufgreifen. Lüdtke geht es darum, die Vorstellung von einer umfassenden Kontrolle über die Arbeiterinnen und Arbeiter durch alltagsgeschichtliche Forschungen zu differenzieren. Dieser „Eigensinn“ sei weder durch den „Übergang zur Mehrmaschinenbedienung [...] noch durch Zeitkontrollen am Fabriktor oder am Arbeitsplatz, aber auch nicht durch politischen Terror im Faschismus ausgeschaltet“ worden: „Eigensinn blieb ein Element des Arbeiterverhaltens.“¹⁰¹ Auch von Rationalisierungsmaßnahmen seien die „Alltagspraktiken“ wie etwa „Herumgehen, Sprechen, momentanes ‚Abtauchen‘ oder Tagträumen“ sowie „Neckereien“, weitgehend unberührt geblieben.¹⁰² Lüdtke untersucht das Verhalten der Arbeitenden. Wenn hingegen gefragt wird, wie die Arbeitswissenschaften auf solche Alltagspraktiken reagierten, legen die Ergebnisse dieses Beitrages nahe, dass es in erster Linie nicht um den Versuch einer Disziplinierung von Eigensinn ging, sondern vielmehr um die Gestaltung eines *konvergenten* Eigensinns, also um die Nutzbarmachung proletarischer Alltagspraktiken für Zwecke der Produktivitätssteigerung.¹⁰³ An dieser Stelle bietet sich Foucaults Begriff der Gouvernamentalität an, der ja etwa meint, „das mögliche Handlungsfeld anderer zu strukturieren“.¹⁰⁴ Es sei weniger – oder zumindest nicht allein – um die Disziplinierung von Individuen gegangen, als vielmehr um deren Nutzbarmachung.¹⁰⁵ Ab dem 19. Jahrhundert sei dieser Machttypus vorherrschend geworden, ohne freilich die Disziplinarmacht vollständig zu verdrängen.¹⁰⁶

Auf meinen Untersuchungsgegenstand angewandt, zeigt sich die zunehmende Bedeutung der „Regierung“ in dem wachsenden Interesse am „Vorgesetztenproblem“. Gleichzeitig blieb das „Arbeiterproblem“, also u. a. die Frage der Disziplin, auf der Agenda. Letztlich lässt sich sogar die Theorie der Sozialdisziplinierung mit Gewinn auf meine Fragestellung anwenden, wenn die Differenzierungen berücksichtigt werden, die Stefan Breuer bereits zur Hochzeit der Debatte um die Sozialdisziplinierung vorgenommen hat: Die Disziplinierung nach Foucault habe eben „nicht nur den Effekt, die Individuen gefügiger und berechenbarer zu machen“, sondern sie würden gleichzeitig auch „effizienter, leistungsfähiger und – individueller“ werden.¹⁰⁷

Die sozialwissenschaftliche Debatte um den Postfordismus setzt voraus, dass „Selbstdisziplinierung und Selbstintegration in den Betrieb“ neue Entwicklungen seien. „Betriebliche Fremdkontrolle“ werde nun vermehrt „durch Selbst-Kontrolle der Arbeitenden“ ersetzt.¹⁰⁸ Die Gültigkeit dieser Gegenwartsdiagnose soll

nicht in Frage gestellt werden, allerdings legen die vorangegangenen Ausführungen nahe, dass diese Entwicklung bereits den fordistischen Produktionsmethoden inne- wohnte. Der geschlechtergeschichtlichen Methode kam hier im Sinne Joan Wallach Scotts die heuristische Rolle zu, diese Entwicklungen genauer zu analysieren.¹⁰⁹ Das arbeitswissenschaftliche Interesse an den vermeintlich weiblichen Eigenschaften von Arbeiterinnen lenkte den Fokus der Experten und Expertinnen auf den „mensch- lichen Faktor“ in der industriellen Fabriksproduktion; das Programm einer „Huma- nisierung der Arbeit“ wiederum intensivierte das Interesse an interpersonellen Dif- ferenzen im Allgemeinen und an der Geschlechterdifferenz im Besonderen.

Anmerkungen

- 1 Brief von Werner Siemens an seinen Bruder Carl in St. Petersburg, 13. März 1872, in: Rüdiger Hohls / Iris Schröder / Hannes Siegrist, Hg., *Europa und die Europäer. Quellen und Essays zur modernen europäischen Geschichte*, Stuttgart 2005, 45–46, hier 45 (zuerst veröffentlicht in: Conrad Matschoß, Hg., *Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe*, Berlin 1916, Bd. 2, 354).
Dieser Beitrag entstand im Rahmen des von der DFG geförderten Projektes „Geschlecht, Raum und Technik in der Fabrik: Die ‚rationelle‘ Gestaltung industrieller Arbeitsplätze in Deutschland 1900–1970“ an der TU Darmstadt. Für wichtige Anregungen, die den Text wesentlich bereichert haben, danke ich dem/der anonymen Gutachter/in und Mikael Hård.
- 2 Vgl. Jürgen Kocka, *Modernisierung im multinationalen Familienunternehmen*, in: Hohls u. a., Hg., *Europa*, 44–46, hier 44 f. Wichtige Einsichten in Organisation und Herrschaft eines Industriebetriebs am Beispiel Siemens gibt immer noch Kockas vor vierzig Jahren verfasste Dissertation: Jürgen Kocka, *Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens, 1847–1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung*, Stuttgart 1969.
- 3 Vgl. Kocka, *Modernisierung*, 44.
- 4 Ein aktuelles Lehrbuch der Arbeitswissenschaft hält fest, dass diese beiden Momente – die „Huma- nisierung“ und die Rationalisierung der Arbeit – die wesentlichen Ziele der Arbeitswissenschaft seit ihrer Konstituierung ausgemacht hätten und auch weiterhin ausmachen. Vgl. Holger Luczak, *Arbeitswissenschaft*, 2. vollständig neubearbeitete Auflage, Berlin u. a. 1998, 7.
- 5 Michel Foucault, *Polemik, Politik und Problematisierungen*, in: ders., *Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits*, Band IV, 1980–1988, Frankfurt am Main 2005, 724–734, hier 733. Der Begriff der Geschichte der Problematisierung findet sich zwar erst im Spätwerk Foucaults (*Sexualität und Wahr- heit*, Bd. 2), doch sah er bereits in früheren Schriften das Entstehen eines neuen Diskurses durch das Auftauchen eines Problems hervorgerufen. So beschreibt er diesen Prozess am Beispiel von Ände- rungen im Strafdiskurs im 19. Jahrhundert, als mit dem vermehrten Auftauchen unzurechnungsfä- higer, aber für gefährlich erachteter Verbrecher das Problem entstand, wie diese – abweichend von den klassischen Grundsätzen des Strafrechts – weiterhin zu strafen seien. Der hier einsetzende Dis- kurs brachte schließlich die Figur des „gefährlichen Individuums“ und gleichzeitig das neue Strafziel der sozialen Verteidigung hervor. Vgl. Michel Foucault, *About the Concept of the “Dangerous Indi- vidual” in 19th-Century Legal Psychiatry*, in: *International Journal of Law and Psychiatry* 1 (1978), 1– 18, hier 9.
- 6 Vgl. die beiden Vorlesungsbände zur Geschichte der Gouvernamentalität: Michel Foucault, *Sicher- heit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernamentalität I*, Frankfurt am Main 2004; ders., *Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernamentalität II*, Frankfurt am Main 2004.
- 7 Jennifer Karns Alexander, *The Mantra of Efficiency. From Waterwheel to Social Control*, Baltimore 2008, 121, 123.

- 8 Mary Nolan hat gezeigt, dass die Selbstwahrnehmung großer Teile der Rationalisierungsbewegung in Deutschland von der Vorstellung bestimmt war, einen spezifisch deutschen Weg zur Rationalisierung einzuschlagen. Vgl. Mary Nolan, *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*, New York/Oxford 1994, 72.
- 9 Diesbezüglich widersprechen meine Befunde der grundsätzlich überzeugenden Arbeit Ruth Rosenbergers über die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik. Rosenberger betont die Dichotomie zwischen „Rationalisierungsingenieure[n] und bürgerliche[n] Sozialreformer[n]“; erst in der Nachkriegszeit habe sich ein Denken vom „Menschen im Mittelpunkt“ durchgesetzt. Der von Rosenberger behauptete Gegensatz „Technik versus Soziales“ soll im Folgenden in Frage gestellt werden: Auch die Rationalisierungsbewegung interessierte sich für die Persönlichkeit der Arbeitenden. Vgl. Ruth Rosenberger, *Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland*, München 2008, 424.
- 10 Vgl. Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity*, Berkeley 1990, 189. Im Folgenden wird von den Arbeitswissenschaften im Plural die Rede sein, um verschiedene Teildisziplinen wie Arbeitsphysiologie, Arbeitspsychologie u. a. einzubeziehen.
- 11 Hier sollen nur zwei jüngere Monographien genannt werden, die sich mit den Arbeitswissenschaften in Deutschland beschäftigen: Hans Wupper-Tewes, *Rationalisierung als Normalisierung. Betriebswissenschaft und betriebliche Leistungspolitik in der Weimarer Republik*, Münster 1995; Irene Raehlmann, *Arbeitswissenschaft im Nationalsozialismus. Eine wissenschaftssoziologische Analyse*, Wiesbaden 2005.
- 12 Vgl. Gertraude Krell, *Das Bild der Frau in der Arbeitswissenschaft*, Frankfurt am Main 1984, 64 f. Die Soziologin Irmgard Weyrather untersuchte das „Bild der Fabrikarbeiterin in der Sozialforschung“ anhand von Studien, die sich ausschließlich mit Arbeiterinnen, vorwiegend unter dem Fokus ihrer sozialen Verhältnisse, beschäftigten. Eine Geschichte der Arbeitswissenschaften war nicht ihr Ziel. Vgl. Irmgard Weyrather, *Die Frau am Fließband. Das Bild der Fabrikarbeiterin in der Sozialforschung 1870–1985*, Frankfurt am Main 2003.
- 13 Vgl. Emil Walter-Busch, *Faktor Mensch. Formen angewandter Sozialforschung der Wirtschaft in Europa und den USA, 1890–1950*, Konstanz 2006, 253; Ruth Oldenziel, *Gender and Scientific Management. Women and the History of the International Institute for Industrial Relations, 1922–1946*, in: *Journal of Management History* 6/7 (2006), 323–342.
- 14 Wupper-Tewes, *Rationalisierung*, 252. Karl Heinz Roth hat eine interessante Entwicklung herausgearbeitet: Während die Rationalisierungsexperten der Weimarer Republik auf den Bedarf der entstehenden Fließbandarbeitsplätze reagiert und in Reaktion darauf eine vermeintlich weibliche Eignung für diese Tätigkeit behaupteten, hätten die Mitarbeiter des nationalsozialistischen Arbeitswissenschaftlichen Instituts die Reihenfolge umgekehrt. Nun sei die Fließbandarbeit überhaupt erst zur „Vorbedingung eines ‚biologisch qualifizierten Arbeitseinsatzes der Frauen‘“ gemacht worden. Karl Heinz Roth, *Intelligenz und Sozialpolitik im „Dritten Reich“*. Eine methodisch-historische Studie am Beispiel des Arbeitswissenschaftlichen Instituts der Deutschen Arbeitsfront, München u. a. 1993, 93.
- 15 Vgl. Krell, *Bild*, 109.
- 16 Martha Moers, *Der Fraueneinsatz in der Industrie. Eine psychologische Untersuchung*, Berlin 1943, 15.
- 17 Ebd., 37. Ähnlich argumentierte bereits 1920 der einflussreiche Arbeitswissenschaftler Otto Lipmann; vgl. Krell, *Bild*, 96 f.
- 18 Angela Meister, *Die deutsche Industriearbeiterin. Ein Beitrag zum Problem der Erwerbsarbeit*, Jena 1939, 124.
- 19 Emil Hänsgen, *Fraueneinsatz im Maschinenbau*, in: *Werkstattstechnik und Werksleiter* 35 (1941), 407–411, hier 401. Hachtmann hat auf die „Nähe von Rassismus und Sexismus im Nationalsozialismus“ hingewiesen, die sich u. a. darin gezeigt habe, dass Frauen wie osteuropäischen Zwangsarbeitern eine Eignung zu monotonen Arbeiten zugeschrieben worden sei. Rüdiger Hachtmann, *Industriearbeit im „Dritten Reich“*. Untersuchungen zu Lohn- und Arbeitsbedingungen in Deutschland 1933–1945, Göttingen 1989, 85.
- 20 Hänsgen, *Fraueneinsatz*, 401.

- 21 3. Arbeitswissenschaftlicher Kongress: Die arbeitende Frau, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 5 (1956), 65–74, hier 74.
- 22 Helga Läge, Die Industriefähigkeit der Frau. Ein Beitrag zur Beschäftigung der Frau in der Industrie, Düsseldorf 1962, 57.
- 23 Institut Mensch und Arbeit, Taschenbuch Mensch und Arbeit für Führungskräfte im Betrieb, München 1966, 255.
- 24 Mina Amann, Die Entwicklung der Frauenarbeit, in: Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und soziale Betriebspraxis 4 (1947), 73–76, hier 75.
- 25 Ebd., 74.
- 26 Wolfgang Fritsch, Zur Leistungsfähigkeit der Frau im Arbeitsprozess, in: Informationen des wissenschaftlichen Beirats „Die Frau in der sozialistischen Gesellschaft“ 3 (1972), 46–52, hier 49.
- 27 Robert Schröder, Wissenschaftliches Colloquium über „die arbeitende Frau“. Einführende Worte, in: ders., Hg., Probleme der berufstätigen Frau. Wissenschaftliches Colloquium in der Universitäts-Frauenklinik Leipzig am 30. Juni 1956, Leipzig 1957, 7–8, hier 7.
- 28 Helga Ulbricht / Annelies Nötzold / Otto Simon / Helmut Thiemann, Probleme der Frauenarbeit, Berlin (DDR) 1963, 31, Fußnote 42.
- 29 Lindy Biggs, *The Rational Factory. Architecture, Technology, and Work in America's Age of Mass Production*, Baltimore/London 1996, 2, 121. Betsy Hunter Bradley stützt grundsätzlich Biggs' Argumentation, schränkt aber die These von der neuen Fabrik als *master machine* insofern ein, als sie einerseits die Kontinuität zur Entwicklung in der Fabrikarchitektur seit dem 19. Jahrhundert betont und andererseits davor warnt, der Selbstinszenierung der *industrial engineers* aufzusitzen: Für die tatsächliche Architektur seien weniger geniale Pläne als vielmehr die neuen technologischen Möglichkeiten, vor allem der Ersatz von Riementransmissionen durch elektrischen Antrieb verantwortlich gewesen. Vgl. Betsy Hunter Bradley, *The Works. The Industrial Architecture of the United States*, New York/Oxford 1999, 82 f.
- 30 Robert Lewis geht dieser Frage nach und stellt fest, dass zunächst unterschiedliche Auffassungen davon, was die effizienteste Methode sei, wiederum zu unterschiedlichen Entwürfen von Fabriken führten. Zudem seien aus pragmatischen Gründen viele Firmen in ihren alten Fabrikräumen, reinen Hüllen im Sinne Biggs', geblieben, während andere Unternehmen nur eine Auswahl aus dem Repertoire neuer Gestaltungselemente in Kombination mit traditionellen Entwürfen umgesetzt hätten. Vgl. Robert Lewis, *Redesigning the Workplace. The North American Factory in the Interwar Period*, in: *Technology and Culture* 42 (2001), 665–684, hier 667 f., 676, 684.
- 31 Richard Lang / Willy Hellpach, *Gruppenfabrikation*, Berlin 1922, 20. Der Ingenieur Richard Lang füllt in der gemeinsamen Publikation allein die ersten vier Seiten mit einer Schilderung über die Gruppenfabrikation in der Praxis, der Beitrag Hellpachs macht den Großteil des Buches aus. Der Soziologe Thomas Pfanzer geht in seiner Dissertation über Hellpach zwar kurz auf diese Publikation ein, „vernachlässigt“ aber bewusst das „eigentlich Räumliche“. Vgl. Thomas Pfanzer, *Die Begründung der Arbeitswissenschaft in der Soziologie von Willy Hellpach*, phil. Diss., Würzburg 1994, 89.
- 32 Hildegard Jüngst, Die jugendliche Fabrikarbeiterin. Ein Beitrag zur Industripädagogik, Paderborn 1929, 112. Auch der noch in der Bundesrepublik sehr einflussreiche Arbeitswissenschaftler Erwin Bramesfeld betonte, dass „die Frau [...] Heimatgefühl am Arbeitsplatz“ bräuchte; vgl. Erwin Bramesfeld, Die Bewahrung der Frauen im industriellen Arbeitseinsatz, in: *Werkstattstechnik und Werksleiter* 35 (1941), 397–400, hier 398. G. Leifer stellte „Richtlinien“ auf, die „bei der Beschäftigung von Frauen in Fabriken“ nach Möglichkeit anzuwenden seien. Dazu zählte die „Schaffung von hygienischen und Wohlfahrtseinrichtungen“ und die „Ausgestaltung der Arbeits- und Aufenthaltsräume als Mittel zur Hebung der Arbeitsfreudigkeit“. Insgesamt müssten die Arbeitsräume so geschaffen sein, dass „die Arbeiterinnen sich dort auch wohl fühlen“. Vgl. G. Leifer, Organisatorische und technische Maßnahmen zur Hygiene der Frauenarbeit in Betrieben, unter besonderer Berücksichtigung der Metallindustrie, in: *Zentralblatt für Gewerbehygiene und Unfallverhütung*. Beiheft 13 (1929), 36–76, hier 46, 72.
- 33 Jüngst, *Fabrikarbeiterin*, 116.
- 34 Curt Piorkowski, *Die Zellwollerzeugung der Thüringischen Zellwolle Aktiengesellschaft Schwarzal/Saale* (Deutsche Großbetriebe, Bd. 46: Die Zellwollerzeugung), Leipzig 1938, 77. Die Reihe *Deutsche Großbetriebe* ist die Fortsetzung der ab 1928 erschienenen Serie *Musterbetriebe deutscher Wirtschaft*; in

- Fortführung der Reihenzählung erfolgte die Umbenennung zu Band 37 im Jahr 1937. 1940 erschien der fünfundvierzigste und vorerst letzte Band, bis die Reihe unter gleichem Namen als Neue Folge zwischen 1957 und 1963 vier weitere Bände veröffentlichte.
- 35 Zur Geschichte des Amtes „Schönheit der Arbeit“ vgl. Chup Friemert, Produktionsästhetik im Faschismus. Das Amt „Schönheit der Arbeit“ von 1933 bis 1939, München 1980; Anson Rabinbach, *The Aesthetics of Production in the Third Reich*, in: George L. Mosse, Hg., *International Fascisms. New Thoughts and Approaches*, Berkeley 1979, 189–222.
 - 36 Vgl. Carola Sachse, *Siemens, der Nationalsozialismus und die moderne Familie. Eine Untersuchung zur sozialen Rationalisierung in Deutschland im 20. Jahrhundert*, Hamburg 1990, 245.
 - 37 Vgl. Matthias Frese, *Betriebspolitik im „Dritten Reich“*. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Großindustrie, Paderborn 1991, 345.
 - 38 Timothy W. Mason, *Social Policy in the Third Reich. The Working Class and the ‘National Community’*, Providence/Oxford 1993, 164. Mason hält es für unplausibel, dass die von der Arbeiterbewegung geprägte Arbeiterschaft die Propaganda des Amtes geschluckt habe. Warum hätte es für von Arbeiterparteien und Gewerkschaften geschulte Arbeiter/innen einsichtig sein sollen, dass eine bessere Belüftung der Werkräume und die Einrichtung von Sozialräumen im Betrieb wichtiger für eine Verbesserung ihrer Situation seien als die klassischen Forderungen wie Lohnerrhöhung und Ausweitung der Arbeiterrechte? Vgl. ebd., 163.
 - 39 Vgl. Frese, *Betriebspolitik*, 349 f.
 - 40 Alf Lüdtke, *Eigen-Sinn, Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg 1993, 333 (Hervorhebung im Original).
 - 41 Hachtmann, *Industriearbeit*, 84.
 - 42 Meister, *Industriearbeiterin*, 57 ff.
 - 43 Moers, *Fraueneinsatz*, 30 f.
 - 44 Wilhelm Lotz, *Schönheit der Arbeit in Deutschland*, Berlin 1940, 23.
 - 45 Richard Schaller, Hg., *Arbeitsplätze im Gau Köln-Aachen. Einst und Jetzt*, Köln 1938, 40. Vgl. Anatol von Hübbenet, *Das Taschenbuch Schönheit der Arbeit*, Berlin 1938, 186: „Jeder größere Betrieb sollte in der Lage sein, einen Kindergarten zu schaffen, in dem die Kinder, während die Mutter im Betrieb arbeitet, unter ständiger Aufsicht sind.“ Eine Umsetzung dieses Ziels bedeute „einen weiteren Schritt auf dem Wege zur Verwirklichung einer echten und tiefen Betriebsgemeinschaft“.
 - 46 Tilla Siegel, *Rationalisierung statt Klassenkampf. Zur Rolle der Deutschen Arbeitsfront in der nationalsozialistischen Ordnung der Arbeit*, in: Hans Mommsen / Susanne Willems, Hg., *Herrschaftsalltag im Dritten Reich. Studien und Texte*, Düsseldorf 1988, 97–150, hier 119.
 - 47 Ebd., 121.
 - 48 Vgl. von Hübbenet, *Taschenbuch*, 232. Zur Geschichte der Debatte um die Arbeitsfreude vgl. Joan Campbell, *Joy in Work, German Work. The National Debate, 1800-1945*, Princeton/New Jersey 1989.
 - 49 Martin H. Geyer, *Soziale Sicherheit und wirtschaftlicher Fortschritt. Überlegungen zum Verhältnis von Arbeitsideologie und Sozialpolitik im „Dritten Reich“*, in: *Geschichte und Gesellschaft* 15 (1989), 382–406, hier 393.
 - 50 von Hübbenet, *Taschenbuch*, 7.
 - 51 Wiltraut Best, *Die Überwindung nachteiliger Folgen der Rationalisierung durch das Amt Schönheit der Arbeit*, Großenhain 1935, 18 f.
 - 52 Ebd., 56.
 - 53 Vgl. Mason, *Social Policy*, 162; Rabinbach, *Aesthetics*, 197 f.
 - 54 Vgl. Bruce E. Kaufman, *Managing the Human Factor. The Early Years of Human Resource Management in American Industry*, Ithaca/London 2008, 76.
 - 55 *3. Arbeitswissenschaftlicher Kongress*, 74.
 - 56 *Läge, Industriefähigkeit*, 91 f.
 - 57 Hans Tischert, *Stätten deutscher Arbeit*, Band 15, Berlin 1959, 98. Zwischen 1930 und 1937 erschienen in dieser Reihe dreizehn Bände, von 1951 bis 1959 fünfzehn weitere.
 - 58 Volkmar Trognitz u.a., *Arbeitsgestaltung, Arbeitsstudium und Arbeitsnormung*, in: Hans Freyer u. a., Hg., *Ökonomik der Arbeit*. 4. völlig neu bearbeitete Auflage, Berlin 1967, 406–536, hier 487.

- 59 Vgl. Christoph Kleßmann, Arbeiter im „Arbeiterstaat“ DDR. Deutsche Traditionen, sowjetisches Modell, westdeutsches Magnetfeld (1945 bis 1971), Bonn 2007, 723.
- 60 Die Zeitschrift erschien von 1957 bis 1990 unter verschiedenen Namen: bis 1965 wie genannt, dann nur noch als Arbeitsökonomik, ab 1968 bis zum Ende der DDR als Sozialistische Arbeitswissenschaft.
- 61 A. Brandt, Die Bedeutung der arbeitshygienischen Normen im Rahmen der sozialistischen Rekonstruktion, in: Arbeitsökonomik und Arbeitsschutz. Theoretische Zeitschrift 4 (1960), 160–165, hier 165.
- 62 Hans Höhl / Jörg Richter, Gesichtspunkte für die Gestaltung der Abmessungen des Arbeitsplatzes von Frauen, in: Arbeitsökonomik und Arbeitsschutz. Theoretische Zeitschrift 5 (1961), 529–544, hier 529.
- 63 Hermann Wagener, Der arbeitende Mensch und der wissenschaftlich-technische Fortschritt, in: Arbeitsökonomik und Arbeitsschutz. Theoretische Zeitschrift 5 (1961), 517–528, hier 525.
- 64 Ulbricht u. a., Probleme, 34.
- 65 Nolan, Visions, 180. Nolan beschäftigt sich insbesondere mit dem DINTA (Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung), einem zentralen Bestandteil der Bewegung für die „menschliche Rationalisierung“.
- 66 Mary Nolan, Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung und die Schaffung des ‚neuen‘ Arbeiters, in: Dagmar Reese u. a., Hg., Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozess, Frankfurt am Main 1993, 189–221, hier 195.
- 67 Vgl. Andreas Killen, Weimar Psychotechnics between Americanism and Fascism, in: Osiris 22 (2007), 48–71, hier 70.
- 68 Arbeitswissenschaftliches Institut der Deutschen Arbeitsfront, Die echte Rationalisierung, in: Jahrbuch des Arbeitswissenschaftlichen Instituts der Deutschen Arbeitsfront 1 (1936), 189–222, hier 209. Am Rande sei angemerkt, dass diese Ausführungen eine auffällige Nähe zu den nach 1950 im Umfeld der „Humanisierung der Arbeit“ entwickelten Konzepten des Job-Enrichment und Job-Enlargement aufweisen.
- 69 Schaller, Hg., Arbeitsplätze, 17.
- 70 Ich lege hier den Machtbegriff Foucaults zu Grunde; es geht demnach bei der Machtausübung darum, auf welche Weise „das mögliche Handlungsfeld der anderen“ strukturiert wird. Vgl. Michel Foucault, Subjekt und Macht, in: ders., Analytik der Macht, Frankfurt am Main 2005, 240–263, hier 258. Zur Diskussion stand also die Frage, inwieweit den Arbeiterinnen und Arbeitern Selbstverantwortung übertragen werden sollte. Die Grundlage jeder Machtausübung in den Fabriken, das Eigentum an den Produktionsmitteln, wurde in den arbeitswissenschaftlichen Debatten nie in Frage gestellt.
- 71 Otto Lipmann, Lehrbuch der Arbeitswissenschaft, Jena 1932, 267.
- 72 Günther Krenzler, Arbeit und Arbeitsfreude, phil. Dissertation, Barmen 1927, 106.
- 73 Lipmann, Lehrbuch, 342.
- 74 Martha Moers, Industrielle Frauenarbeit. Ein psychologisch-pädagogischer Beitrag zur Aufgabe der Leistungssteigerung, Berlin-Zehlendorf 1941, 61.
- 75 Hertha Siemerling, Ingenieurpädagogik und Kriegswirtschaft. Eine Vortragsreihe zum Thema, in: Nationalsozialistische Mädchenerziehung 6 (1940), 92–94, hier 93.
- 76 Bramesfeld, Bewährung, 398.
- 77 Moers, Frauenarbeit, 7; identisch in Moers, Fraueneinsatz, 9.
- 78 3. Arbeitswissenschaftlicher Kongress, 74.
- 79 Wilhelm Hische, Wie kann die Arbeits- und Betriebspsychologie dem Menschen im Betrieb helfen, in: Georg Bräutigam u. a., Der Mensch und seine Arbeit. Aktuelle Probleme der menschlichen Arbeit im Betrieb, München 1958, 39–53, hier 53.
- 80 Vgl. ebd.
- 81 August Vetter, Der arbeitende Mensch im Umbruch unserer Zeit, in: Bräutigam u. a., Mensch, 11–24, hier 22: „Die Aufgabe der Humanisierung des Miteinanderseins im Betrieb aber klar abzuheben von der Forderung der Arbeitsrationalisierung und sie ausdrücklich als Gegenbewegung zu dieser zu verstehen scheint mir ein Gebot der Stunde zu sein.“
- 82 Institut Mensch und Arbeit, Taschenbuch, 210.
- 83 Paul Hülsmann, Die berufstätige Frau. Arbeitsmedizinische Leitsätze, Stuttgart 1962, 119.

- 84 Zwar blieb der Anteil der Frauen an der Gesamtheit aller Erwerbstätigen im Deutschen Reich seit 1925 und in der Bundesrepublik mit ca. 36 Prozent recht konstant, allerdings nahm zum einen die Gesamtzahl der Erwerbstätigen zu, zum anderen erhöhte sich insbesondere die Zahl der Fabrikarbeiterinnen, da Familienbetriebe an Bedeutung verloren. Vgl. Karin Hausen, Frauenerwerbstätigkeit und erwerbstätige Frauen. Anmerkungen zur historischen Forschung, in: Gunilla-Friederike Budde, Hg., Frauen arbeiten. Weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland nach 1945, Göttingen 1997, 19–45, hier 31.
- 85 Annemarie Spiecker, Aufgaben Sozialer Betriebsführung, in: Ruth Bergholtz, Hg., Die Wirtschaft braucht die Frau, Darmstadt 1956, 210–215, hier 213.
- 86 Ebd., 212.
- 87 Läge, Industriefähigkeit, 92.
- 88 Institut Mensch und Arbeit, Taschenbuch, 206 f.
- 89 Ebd., 314 f.
- 90 Renate Bridenthal hat bereits 1973 in einem sehr einflussreichen Aufsatz über Arbeiterinnen in der Weimarer Republik klargestellt, dass das weit verbreitete Bild von einer mit dem Einsetzen der Rationalisierung allgemeinen Zunahme der Frauenarbeit auf Kosten männlicher Facharbeiter nicht zutreffend ist. In erster Linie seien Arbeiterinnen deshalb stärker wahrgenommen worden, weil jene Branchen expandierten, die bereits vor der Einführung der Fließfertigung verstärkt Frauen – als angelernte Arbeitskräfte mit relativ niedrigen Löhnen – beschäftigt hatten und nun weitere Frauen einstellten, die zuvor in der Landwirtschaft tätig gewesen waren. Vgl. Renate Bridenthal, Beyond „Kinder, Küche, Kirche“. Weimar Women at Work, in: Central European History 6 (1973), 148–166, hier 157 f.
- 91 Vgl. Hausen, Frauenerwerbstätigkeit, 27.
- 92 Elli Schöttl, Die Bedeutung der Arbeitsfreude in der materiellen Produktion beim umfassenden Aufbau des Sozialismus in der Deutschen Demokratischen Republik. Eine soziologische Untersuchung im VEB Sachsenwerk, Dresden-Niedersedlitz, Standardmotorenfabrik, Abt. Druckgießerei, Dresden 1967, 3; ähnlich: Helmut Thiemann, Die Subjekt-Objekt-Dialektik bei der Anwendung von Arbeitsstudium, Arbeitsgestaltung und Arbeitsnormung in der komplexen sozialistischen Rationalisierung, in: Arbeitsökonomik. Theoretische Zeitschrift 6 (1967), 499–515, hier 505.
- 93 Schöttl, Bedeutung, 35.
- 94 Ebd., 14 f.
- 95 Kluges Vortrag wurde protokolliert von Kuhrig: Herta Kuhrig, Aus den Arbeitsgruppen, in: Informationen des wissenschaftlichen Beirats „Die Frau in der sozialistischen Gesellschaft“, 22–28, hier 23.
- 96 Ebd., 27 f.
- 97 Zentrales Forschungsinstitut für Arbeit beim Staatssekretariat für Arbeit und Löhne, Einige Empfehlungen zur wirksamen Stimulierung hoher Leistungen und sozialistischer Arbeitsdisziplin im VEB Reifenwerk Riesa, Dresden 1975, 9, 4.
- 98 Ulbricht u. a., Probleme, 29.
- 99 Vgl. Petra Clemens, Die aus der Tuchbude. Alltag und Lebensgeschichten Forster Textilarbeiterinnen, Münster u. a. 1998, 109; Annegret Schüle, „Die Spinne“. Die Erfahrungsgeschichte weiblicher Industriearbeit im VEB Leipziger Bauwollspinnerei, Leipzig 2001, 339; Leonore Ansorg, Der Fortschritt kommt aufs Land. Weibliche Erwerbsarbeit in der Prignitz, in: Gunilla-Friederike Budde, Hg., Frauen arbeiten. Weibliche Erwerbstätigkeit in Ost- und Westdeutschland nach 1945, Göttingen 1997, 78–99, hier 94.
- 100 Philipp Sarasin, Die Rationalisierung des Körpers. Über „Scientific Management“ und „biologische Rationalisierung“, in: Michael Jeismann, Hg., Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter, Frankfurt am Main 1995, 78–115, hier 88.
- 101 Lüdtke, Eigen-Sinn, 257.
- 102 Ebd., 378.
- 103 Ich danke Ulrich Wengenroth für eine anregende Diskussion, die u. a. den Begriff des konvergenten Eigensinns hervorgebracht hat.
- 104 Foucault, Subjekt, 256.
- 105 Vgl. Michel Foucault, Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I, Frankfurt am Main 2006, 150 (Vorlesung vom 1.2.1978).

- 106 Vgl. ebd., 161.
- 107 Stefan Breuer, Sozialdisziplinierung, Probleme und Problemverlagerungen eines Konzeptes bei Max Weber, Gerhard Oestreich und Michel Foucault, in: Christoph Sachße / Florian Tennstedt, Hg., Soziale Sicherheit und soziale Disziplinierung. Beiträge zu einer historischen Theorie der Sozialpolitik, Frankfurt am Main 1986, 45–69, hier 60.
- 108 Wieland Jäger, Arbeitsvermögen oder „Menschenregierung“? Der Sinn-Mythos moderner Arbeitsorganisation, in: Wieland Jäger / Kurt Röttgers, Hg., Sinn von Arbeit. Soziologische und wirtschaftsphilosophische Betrachtungen, Wiesbaden 2008, 111–160, hier 134 f.; ähnlich Sven Opitz, Gouvernamentalität im Postfordismus. Macht, Wissen und Techniken des Selbst im Feld unternehmerischer Rationalität, Hamburg 2004, 94. Von grundlegendem Einfluss ist der Aufsatz von Voß und Pongratz über den „Arbeitskraftunternehmer“. Die dort skizzierten Entwicklungslinien gehen ebenfalls von dem Bruch zwischen Fordismus und Postfordismus in der beschriebenen Form aus, räumen aber ein, dass es „vielfältige Mischformen und Differenzierungen“ gegeben habe. Vgl. Gerd-Günter Voß / Hans J. Pongratz, Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50/1 (1998), 131–158, hier 147.
- 109 Vgl. Joan Wallach Scott, Gender: A Useful Category of Historical Analysis, in: American Historical Review 91 (1986), 1053–1075. Deutsche Übersetzung: Gender: eine nützliche Kategorie der historischen Analyse, in: Dorothee Kimmich, Rolf G. Renner u. Bernd Stiegler, Hg., Texte zur Literaturtheorie der Gegenwart, Stuttgart 1996, 388–413.