

## **Wirtschaftsdemokratie und Rationalisierung**

### Zur Technologiepolitik der Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik

---

Prof. Dr. Richard Vahrenkamp, geboren 1946 in Osnabrück, Studium der Mathematik und Wirtschaftswissenschaften in Heidelberg und Göttingen, ist seit 1981 Professor für Operation Research am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Gesamthochschule Kassel.

Rationalisierung wird zum Thema der Öffentlichkeit

Die Gewerkschaften beziehen heute eine andere Position zur Rationalisierung als in den zwanziger Jahren: Rationalisierung wird von ihnen, anders als damals, nicht mehr rückhaltlos bejaht. Wieso konnte die Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik so sehr zum Motor der Rationalisierung werden?

Die entstehende Betriebswirtschaftslehre und die Arbeiterbewegung haben in den zwanziger Jahren gleichermaßen - wenn auch von ganz unterschiedlichen Voraussetzungen ausgehend - einer Ideologie der Rationalisierung angehängen, die man verkürzt auf die Formel bringen könnte: Zentralisierung = Rationalisierung = Größenwachstum = Effektivierung = allgemeiner Fortschritt. Wissenschaftlich gesicherte Nachweise für die Gültigkeit dieser Formel wurden nicht erbracht. Während die Betriebswirtschaftslehre etwa aufgrund der Erfahrungen mit Managementproblemen in Großunternehmen von dieser Formel längst abgerückt ist, muß bezweifelt werden, ob dieser Ansatz auch in der Arbeiterbewegung genügend in Frage gestellt worden ist.

Am Beispiel der zwanziger Jahre sollen betriebliche Aspekte der Rationalisierung („Mikroaspekt“) und gesamtgesellschaftliche Fragen der politischen Steuerung des Wirtschaftsprozesses („Makroaspekt der oberen Systemebene“) gegenübergestellt, in ihrem Zusammenwirken wie in ihrer Konfliktverursachung gezeigt werden. Als Verbindung beider Aspekte erweist sich der Taylorismus. Zur Diskussion des Taylorismus in der Arbeiterbewegung gehört das Konzept der Wirtschaftsdemokratie des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB), das auf eine durch Technikeinsatz herbeizuführende Zentralisierung der Produktion und deren demokratische, zentrale Steuerung setzte. Daraus mußten sich Konflikte zwischen dem „Zentralinteresse“ und dem jeweiligen „Individualinteresse“ der Lohnabhängigen oder Konsumenten ergeben, was erneut die Frage aufwirft, welches Interesse die Gewerkschaften an der Durchsetzung des Taylorismus gehabt haben könnten.

Die zwanziger Jahre waren in Deutschland nicht allein von den politischen Problemen, die sich aus dem Übergang vom Kaiserreich zur Republik und aus dem verlorenen Krieg ergaben, geprägt, sondern auch von einer intensiv geführten Debatte über „Rationalisierung“, die damals zu einem Schlüsselbegriff modernen Gesellschaftsverständnisses werden sollte. Industrielle Produktion und gesellschaftliche Strukturen wurden unter dem Aspekt ihrer möglichen Rationalisierung betrachtet; schließlich wurde das Rationalisierungspostulat auf beinahe alle Lebensbereiche ausgedehnt. In Kunst und Literatur wird diese Rationalisierungsexpansion durch Funktionalismus und Konstruktivismus, durch die neue Sachlichkeit und das Bauhaus dokumentiert. Die Rationalisierungsdiskussion gipfelte in der geradezu absurden Forderung, die individuelle Lebensführung zu rationalisieren.<sup>1</sup> Europa war von einem förmlichen Rationalisierungsfieber ergriffen.<sup>2</sup> Um die Frage beantworten zu können,

1 G. Großmann, *Sich selber rationalisieren*, Stuttgart 1927. Diese Publikation wurde von Otto Kienzle, eine der führenden Gestalten der deutschen betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsbewegung, zustimmend rezensiert (in: *Der Werksleiter*, Bd. 2, S. 249).

2 So beschreibt als zeitgenössische Beobachterin die Wiener Kammer für Arbeiter und Angestellte die Situation (Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeitsschutz, 2., erw. Auflage, Wien 1928), ohne diese richtige Erkenntnis jedoch kritisch zu wenden.

warum der Rationalisierungsgedanke, der im Grunde lediglich ein professionelles Thema der Produktionsmanager darstellt, zu einem so breiten öffentlichen Thema werden konnte, reicht es nicht, auf Theorien zu verweisen, die erklären, wie Themen in die öffentliche Diskussion gebracht werden.

### Taylor und Ford als Symbole des Fortschritts auch der Gewerkschaften

Um die Jahrhundertwende war die kapitalistische Entwicklung in eine Phase der intensiven Industrialisierung eingetreten. Die zwei Haupttendenzen auf der Unternehmensebene dabei - die Herausbildung von Großunternehmen und das Entstehen der neuen Fertigungsindustrien, welche die bisherige Dominanz der Grundstoffindustrien in Frage stellten - führten zu einer Ausdifferenzierung der Unternehmensorganisation und schufen die neue Funktion des Produktionsmanagements als neues Berufsfeld für Ingenieure.<sup>3</sup> Der hohe Koordinationsaufwand, den vor allem die Massenproduktion der neuen Fertigungsindustrien erforderte, zeigte sich soziologisch als ein starkes Anwachsen der Berufsgruppe der Angestellten.<sup>4</sup> Der hohe Planungs- und Steuerungsaufwand machte daher Rationalisierung zu einem Thema in der Profession der Ingenieure.

Daß Rationalisierung darüber hinaus zu einem öffentlichen Thema gerade in Europa werden konnte, liegt vermutlich in zwei Unterschieden zwischen den USA und Europa begründet - in der zeitlichen Verschiebung des Prozesses der intensiven Industrialisierung und in der ökonomischen Differenz des Lebensstandards der Arbeiterklasse. In den neuen Technologien der Massenproduktion wie den neuen Managementkonzepten für Großunternehmen waren die USA gegenüber Europa um mindestens zehn Jahre voraus. Bereits vor 1914 konnten die USA diesen Vorsprung mit den Konzepten des Taylorismus und des Fordismus der Weltöffentlichkeit präsentieren. Der Lebensstandard der Arbeiterklasse in den USA war hoch und lag - gemessen an Nahrung, Wohnung und Verfügung über neue Konsumgüter der Massenproduktion wie Nähmaschinen, Fahrrad, Automobil - deutlich über dem europäischen Niveau. In Reiseberichten europäischer Beobachter findet sich immer wieder dieser Hinweis, ein Mittagmahl kalifornischer Arbeiter wird im Jahre 1904 zum Beispiel wie ein Festessen dargestellt.<sup>5</sup> In der Interpretation der USA durch europäi-

---

3 J. Kocka, Industrielle Management-Konzeptionen und Modelle vor 1914, in: Vierteljahresschrift für Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 56, 1969, S. 332-372; L. Burchardt, Technischer Fortschritt und sozialer Wandel - das Beispiel der Taylorrezeption, in: W. Treue (Hrsg.), Deutsche Technikgeschichte, Göttingen 1977.

4 Sombart spricht treffend von der „Vergeistigung der Unternehmen“, W. Sombart, Der moderne Kapitalismus, Bd. 3, Berlin 1927, Kap. 35.

5 A. Kolb, Als Arbeiter in Amerika, 4. Aufl., Berlin 1904. Statistische Untersuchungen über die damalige Zeit weisen allerdings keine Differenz des Reallohns z. B. zwischen den USA und Großbritannien aus, S. G. Daniels, Hauptfragen der amerikanischen Technikgeschichte, in: K. Hausel/R. Rümp (Hrsg.), Moderne Technikgeschichte, Köln 1975, S. 56.

sche Beobachter wurden die beiden Führungspositionen der USA miteinander verknüpft, wurde der Lebensstandard auf eine fortgeschrittene Industriestruktur zurückgeführt. Diese Argumentationsweise tritt besonders klar im Falle Ford hervor: der hohe Rationalisierungsstandard der Fordwerke als ökonomische Basis für die hohen Löhne, die Ford zahlte. Mag diese Konstellation hoher Produktivität, verbunden mit einem hohen Lebensstandard für die europäische Arbeiterbewegung möglicherweise generell als attraktiv und nachahmenswert erschienen sein, so wurde dieser Imitationswunsch durch die desolate wirtschaftspolitische Situation Europas nach dem Ersten Weltkrieg wesentlich verstärkt, ja wurde zu einem Anliegen nationalen Interesses und wuchs damit über ein Klasseninteresse hinaus.

Der Konzeptions- und Ideentransfer der neuen amerikanischen Methoden nach Europa erstreckte sich über die gesamte Periode von 1880 bis 1930<sup>6</sup> und ging zunächst in Fachkreisen vonstatten. In den zwanziger Jahren wurden dann Taylor und Ford als Symbole des Fortschritts in der breiteren Öffentlichkeit vermarktet - ein Prozeß, der bereits vor 1914 eingesetzt hatte, aber durch den Krieg unterbrochen worden war: Taylors Schriften erschienen vor dem Jahre 1914 auf deutsch; der Gewerkschaftstheoretiker Woldt kritisierte Taylor als „amerikanischen Hetzvogt“.<sup>7</sup> Die Literatur über die amerikanischen Methoden schwoll dann in den zwanziger Jahren ins Unermeßliche an. So erscheint es verständlich, daß in dieser angeheizten Rationalisierungsstimmung Lenin im Schweizer Exil Taylor exzerpierte und Gramsci in den dreißiger Jahren über Ford philosophierte.

Diesem allgemeinen Klima des Modernisierungsstrebens konnte sich die sozialdemokratische Arbeiterbewegung nicht entziehen; sie nahm sogar die Rolle eines ausgesprochenen Befürworters der Rationalisierung ein. Die kapitalistischen Methoden des Fordismus und Taylorismus wurden von der Arbeiterbewegung in einen marxistischen Bezug gesetzt, damit als „materialistisch“ interpretiert und so in das allgemeine Interesse der Arbeiterklasse eingeordnet. So meinte noch im Jahre 1928, als die unternehmerische Rationalisierungsoffensive in der Stabilisierungsperiode zwischen 1924 und 1929 bereits

---

<sup>6</sup> Davon zeugt insbesondere die breite Reiseberichterstattung über die USA: ADGB (Hrsg.), Amerika-Reise deutscher Gewerkschaftsführer, Berlin 1926; E. Backen, Meine Amerikareise, Verband der Lebensmittel- und Getränkearbeiter Deutschlands, Berlin 1926; B. Birnbaum, Die Organisation der Rationalisierung (Amerika-Deutschland), Berlin 1927; H. Dubreuil, Arbeiter in USA, Leipzig 1930; A. Feiler, Amerika-Europa, Frankfurt 1926; K. Köttgen, Das wirtschaftliche Amerika, Berlin 1925; A. Kolb, Als Arbeiter in Amerika, 4. Aufl., Berlin 1904; C. Matschoss, Die geistigen Mittel des technischen Fortschritts in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Forschungsarbeiten auf dem Gebiet des Ingenieurwesens, hrsg. vom Verein deutscher Ingenieure, Heft 148/149, Berlin 1914; P. Moeller, Aus der amerikanischen Werkstattpraxis, Berlin 1904; H. Perls, Eine amerikanische Musterfabrik, in: Werkstatts-Technik, Bd. 1, 1907; E. Piwowarski, The Giffin Wheel Company, Detroit, in: Die Gießerei, Bd. 14, 1927; R. Seubert, Aus der Praxis des Taylor-Systems, Berlin 1914; E. Tänzler, Aus dem Arbeitsleben Amerikas, Berlin 1927.

<sup>7</sup> R. Woldt, Der amerikanische Hetzvogt in Deutschland, in: „Der Proletarier“, Bd. 22, 1913, S. 234

deutlich negative Folgen für das individuelle Arbeits- und Lebensschicksal der Arbeiter sichtbar machte, die Wiener Kammer für Arbeiter und Angestellte - durchaus auch repräsentativ für die deutsche Sozialdemokratie -, den Taylorismus abzulehnen sei „rückschrittlich“. Ihn zu akzeptieren, sei ein „Erfordernis“. Diese befürwortende Rolle wurde zweifellos begünstigt durch die Einbindung der Instanzen der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung in die oberen Lenkungsorgane der Weimarer Republik. Im Kaiserreich in Opposition stehend, hatte die Arbeiterbewegung noch punktuell gegen Taylor polemisiert.<sup>8</sup> Nach 1918 wandelte sich, mit der Teilhabe an der politischen und wirtschaftlichen Macht, die Position hin zur Befürwortung. Die gesamtgesellschaftliche Verantwortung, insbesondere die wirtschaftliche Bürde des Versailler Vertrages, machte Modernisierung zum Erfordernis. Mit der Leitvorstellung der Wirtschaftsdemokratie entwickelten die deutschen freien Gewerkschaften eine positive Einstellung zur einzelbetrieblichen Rationalisierung und stellten die Rationalisierungsdebatte in einen gesamtgesellschaftlichen Bezug. Am Beispiel des Taylorismus läßt sich das verdeutlichen.

#### Gesellschaftsmodell der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung: Verknüpfung von Taylorismus und Wirtschaftsdemokratie

Im politischen Denken zu Beginn der Weimarer Republik wurde der Taylorismus aktuell, als es darum ging, neue Gestaltungsformen des Wirtschaftslebens zu entwerfen. Für diesen Zweck gab der Taylorismus ein gesamtgesellschaftliches Modell des Interessenausgleichs ab, das einer Vielzahl politischer Denkrichtungen als Ausgangspunkt diente: der antidemokratischen Rechten um den Werkbund und um Spengler, einer liberalen Richtung um Rathenau und von Moellendorff, schließlich auch der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung. Es könnte der Verein Deutscher Ingenieure hinzugefügt werden, der mit dem tayloristischen Gesellschaftsmodell professionelle Hoffnungen verband.<sup>9</sup> Das Grundmodell dieses tayloristischen Gesellschaftsverständnisses sah vor, die Klassenkonflikte politisch und ökonomisch zu entschärfen. Als neutraler Sachwalter gegensätzlicher Interessen sollte die soziale Gruppe der Ingenieure fungieren, die politische Kontroversen als technische Fragen der Optimierung umzuinterpretieren und so zu entschärfen hatte. Auf diese Weise sollte die Politik von harten Klassenauseinandersetzungen frei gehalten werden. Zugleich sollten die Ingenieure die entscheidenden Träger des technischen Fortschritts werden, da sie über die Methoden der Produktivitätssteigerung professionell verfügten. Diese Mittel der Produktivitätssteigerung sollten eingesetzt werden, um die Produktion mit dem Ziel zu erhöhen, den Vertei-

---

<sup>8</sup> So z. B. R. Woldt, Die Abwehr des Taylorsystems, in: Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, Bd. 24, 1914, S. 325-329

<sup>9</sup> So Burchardt, Technischer Fortschritt, S. 80-87

lungskonflikt zu entschärfen. Jede Klasse sollte einen Einkommenszuwachs erzielen können, ohne damit eine andere Klasse zu benachteiligen. Indem das Grundmodell auf diese Weise einen Ausweg aus dem „Nullsummen-Verteilungskonflikt“ der traditionellen politischen Theorien wies, erhielt es eine besondere Attraktivität in der damaligen Debatte.

Da sich im Taylorismus diese Modellvorstellungen beispielhaft verdichteten, wurde er zu einem zentralen Punkt in der politischen Diskussion in Deutschland um das Jahr 1920. Rathenau und von Moellendorff hatten das Grundmodell zu einer politischen Theorie der Gemeinwirtschaft ausgearbeitet, wobei sie die Erfahrungen der Klassenkooperation und der Rohstoffbewirtschaftung während des ersten Weltkrieges systematisierten.<sup>10</sup> Von der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung wurde die Theorie der Gemeinwirtschaft in wesentlichen Punkten übernommen und ab 1925 unter dem Stichwort „Wirtschaftsdemokratie“ zu einer Zielvorstellung gewerkschaftlicher Politik erhoben. Die Verbindung von Taylorismus und Wirtschaftsdemokratie wurde bereits beispielhaft von dem sozialdemokratischen Reichsarbeitsminister Bauer in einem Erlaß vom 19. März 1919 hergestellt, in dem es heißt: Das Taylorsystem „stieß innerhalb der kapitalistischen Wirtschaftsordnung bei den Arbeitnehmern auf Widerstand. Die Arbeiterschaft befürchtete, daß nicht sie, sondern der Kapitalist die Früchte der veränderten Arbeitsweise ernten würde. Nachdem die Demokratisierung Deutschlands einen ausreichenden wirtschaftlichen Einfluß der Arbeiterschaft sichergestellt hat, werden diese Einwände nicht nur hinfällig, sondern es verwandeln sich alle Rationalisierungsmöglichkeiten, einschließlich derer für die menschliche Arbeit, in eigenste Angelegenheiten der Arbeiterschaft“.<sup>11</sup>

Das Ziel der Wirtschaftsdemokratie bestand darin, eine Harmonie ökonomischer Interessen zu erzielen, indem das Sozialprodukt unter der Leitung von demokratisch legitimierten Zentren planmäßig erzeugt und - unter Ausschaltung des als überflüssigen Kostenfaktors betrachteten Handels - dauerhafte und billige Produkte an die Konsumenten verteilt werden.<sup>12</sup> Insgesamt lag dieser Vorstellung ein mechanistisches Gesellschaftsmodell zugrunde, in dem die Prozesse relativ konfliktfrei ablaufen. Die Gesellschaft wurde als eine Maschine begriffen, die störungsfrei zu laufen habe. Auch in der ingenieurwissenschaftlichen Literatur über betriebliche und gesamtgesellschaftliche Organisation aus den Jahren vor 1914 war diese Vorstellung bereits verbreitet.

---

10 S. dazu Maier, Taylorism, S. 45-48 sowie Burchardt, Technischer Fortschritt, S. 80-87; G. Feldman, Army, Industry and Labor in Germany 1914-1918, Princeton 1966; K. Novy, Strategien der Sozialisierung, Frankfurt 1978, S. 132-138

11 Zit. nach G. Pietsch, Das Taylorsystem, in: Die Neue Zeit vom 19. 9. 1918, S. 589-594, S. 590

12 E. Schalldach, Rationalisierungsmaßnahmen der Nachinflationzeit im Urteil der Freien Deutschen Gewerkschaften, Diss., Jena 1930, S. 94 f.

Eine Mechanik der Produktivkraftentfaltung sollte diesen Zustand erreichen, in dem Rationalisierung als permanenter Prozeß schließlich den Zustand der Planwirtschaft erreicht. Die Konzentrationsbewegung in der deutschen Industrie wurde als eine Bewegung auf dieses Ziel hin verstanden. Im organisierten Kapitalismus wurde die freie Konkurrenz zunehmend durch überbetriebliche Abstimmungsprozesse ersetzt. Dieser Prozeß der Kapitalkonzentration wurde von der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung als eine volkswirtschaftliche Rationalisierung verstanden, die es voranzutreiben gelte, da sie als letztes Ziel die Ausschaltung der Konkurrenz besitze. Die den zu beobachtenden Konzentrationsprozeß in der deutschen Industrie reflektierende Theorie des organisierten Kapitalismus<sup>13</sup> gab auf diese Weise die Begründung für die Erwartung ab, eine Mechanik der Produktivkraftentwicklung führe zum Ziel der Wirtschaftsdemokratie .

Dieser Vorstellung entsprechend definierte Kautsky bereits 1920 den Sozialismus als eine Organisierung der Produktion und des Absatzes durch Zusammenwirken der Arbeiter und der organisierten Konsumenten auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnis. Als einen Übergang zum Sozialismus verstand Preller den intensiven technisch-organisatorischen Fortschritt der Stabilisierungsperiode ab 1924. Er schrieb im Jahre 1927: „Man kann dem Verein deutscher Ingenieure nur danken, daß er, mag es auch unbewußt geschehen sein, die Erkenntnis dieses sozialistischen Werdens durch seine Beiträge zum Thema der Fließarbeit erleichtert hat. An dem, der sich solche Erkenntnis zu eigen macht, ist es, das Streben der Fließarbeit nach Planwirtschaft zu seinem Teil fördern zu helfen. Aufgabe der Sozialisten wird es dann sein, aus solcher noch kapitalistischen Planwirtschaft sozialistische Gemeinwirtschaft zu gestalten.“<sup>14</sup>

Ein allgemeines Kennzeichen der Politik der Wirtschaftsdemokratie, die als ein für ihre Zeit modernes Konzept der Wirtschaftspolitik eingeschätzt wird<sup>15</sup>, bestand darin, daß sie auf oberen Systemebenen angesiedelt war und eine basisdemokratische Ergänzung vermissen ließ. Das erfolgreiche Zurückdrängen der Rätebewegung mag dafür ebenso zur Erklärung herangezogen werden wie die Repräsentanz der freien Gewerkschaften in übergeordneten wirtschaftspolitischen Koordinationsgremien, wie dem Reichswirtschaftsrat, dem Reichskohlenrat, dem Reichskalirat, in der Zentralarbeitsgemeinschaft, bei der Post und bei der Bahn. Programmatisch wurde die Orientierung der Wirtschaftsdemokratie auf Zentralinstanzen in der Konzeption zusammenge-

---

<sup>13</sup> So etwa bei F. Naphtali, Wirtschaftsdemokratie, Neuauflage der Ausg. von 1928, Frankfurt 1977, Kap. 1

<sup>14</sup> Zit. nach Stollberg, Die Rationalisierungsdebatte 1908-1933, Frankfurt 1981, S. 90. Mit Fließarbeit wurden damals Konzepte bezeichnet, mit denen man Arbeitsprozesse am Fließband organisierte.

<sup>15</sup> Siehe H. Mommsen, Klassenkampf oder Mitbestimmung, Frankfurt 1978

faßt, die Fritz Naphtali im Jahre 1928 dem ADGB-Kongreß vortrug und die in seinem Buch „Wirtschaftsdemokratie“ (1928) niedergelegt ist. Ziele der Wirtschaftsdemokratie sind danach:

- der wachsende Einfluß des demokratischen Staates auf die Wirtschaft,
- die Sozialpolitik,
- die Repräsentanz der Gewerkschaften in wirtschaftlichen Ausschüssen auf allen Ebenen.

#### Fehlende Basisorientierung in der Taylorismus-Adaption des ADGB

Problematisch an der Theorie der Wirtschaftsdemokratie blieb das ungeklärte Verhältnis von Individuum zu übergeordneten Systemebenen. Eine extreme Interpretation der Positionen der Wirtschaftsdemokratie lief darauf hinaus zu sagen, die Wirtschaftsdemokratie entmündige das Individuum, insbesondere im Arbeitsprozeß. Ein zeitgenössischer Beobachter hat die Konsequenzen der Wirtschaftsdemokratie für den Industriearbeiter folgendermaßen zusammengefaßt: „Durch objektiv wissenschaftliche Methoden werden die *Fähigkeiten* des einzelnen Arbeiters erkannt und jeder wird an den Platz gestellt, der für ihn geeignet ist. So kann in allen Fällen eine optimale Leistungsfähigkeit erzielt werden.“ Dieser Gedanke, der die Autonomie des Individuums vollständig mißachtet, könnte ebensogut von Taylor selbst stammen und weist wieder auf einen tayloristischen Grundansatz der Wirtschaftsdemokratie hin. Nur von wenigen ist der Widerspruch zwischen einer taylorisierten Produktion mit entmündigten Arbeitern und dem demokratischen Anspruch des Sozialismus klar erkannt worden. In einer Rezension zum Taylorismus in Rußland aus dem Jahre 1925 wurde er klar herausgearbeitet: „Dieser dressierte Arbeiter soll nun allerdings auch die wirtschaftlichen Zusammenhänge Rußlands und der ganzen Welt überschauen und die Bedeutung seiner eigenen Arbeit für Rußland und die Weltwirtschaft erkennen. Und diese Einsichten sollen ihm den Impuls zur Arbeit geben. Ein psychologischer Menschentypus, den zu verwirklichen, wie die Erfolge zeigen, auch in Rußland bisher nicht gelungen ist. Denn - entweder man drillt den Menschen, oder man wendet sich an seine Selbsttätigkeit, seine Einsicht, seine Verantwortung; beides zusammen ist aber nicht möglich und auch in Amerika nie versucht worden.“<sup>16</sup> Als einen Ausweg aus diesem Dilemma wird dem taylorisierten Arbeiter das Ausweichen in die Phantasiewelt genannt: „Er muß sich in *Gedanken* immer wieder die Bedeutung seines Schaffens innerhalb des Ganzen klarmachen.“<sup>17</sup> Diese Therapie wäre dann paradox, wenn sie von einer Arbeiterbewegung getragen werden sollte, deren Gesellschaftsbild doch auf dem mit einem materialistischen Anspruch verbundenen Marxismus beruht.

<sup>16</sup> W. Eliasberg, Rezension zu F. Baumgarten: Arbeitswissenschaften und Psychotechnik in Rußland, in: Archiv für Sozialwissenschaften und Sozialpolitik, Bd. 53, 1925, S. 545-547, S. 546

<sup>17</sup> Schalldach, Rationalisierungsmaßnahmen, S. 95. Hervorhebung im Original.



Sieht man vom Fernziel der Wirtschaftsdemokratie ab, so verfolgten die Gewerkschaften mit ihrem Rationalisierungsbestreben das pragmatische Ziel, den Lebensstandard der Arbeiterklasse anzuheben. Sie erwarteten höhere Löhne, niedrigere Preise und eine kürzere tägliche Arbeitszeit. Fern- und Nahziele zusammen haben die freien Gewerkschaften veranlaßt, den Rationalisierungsprozeß selber aktiv voranzutreiben. So waren sie finanziell und organisatorisch am Dortmunder Institut für Arbeitsphysiologie beteiligt und trugen damit zur arbeitswissenschaftlichen Forschung bei. Mit einer volkswirtschaftlich ausgerichteten Argumentation der Senkung der notwendigen Arbeitszeit propagierten sie immer wieder die Typisierung und Standardisierung der Konsumgüter, was als „Rationalisierung höherer Ordnung“ begriffen wurde. Die Unternehmer wurden angegriffen, sie seien nicht fähig, die Möglichkeiten der Rationalisierung voll auszunutzen. So wurde etwa die hohe Zahl verschiedener Kaffeemühlen, die auf dem Markt erschienen, beklagt. Die Automobilfabrikanten wurden kritisiert, die amerikanischen Methoden zu langsam einzuführen.

Die Politik der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung, auf den oberen Systemebenen den Rationalisierungsprozeß zu unterstützen, lief Gefahr, sich den individuellen Arbeiterinteressen zu entfremden. Es wurde dabei nämlich versäumt, die Rationalisierungspolitik auf der Makroebene mit den individuellen Interessen der Mitglieder auf Betriebsebene abzustimmen.<sup>18</sup> Die negativen Auswirkungen der Rationalisierung auf den einzelnen Arbeiter wurden zwar von den freien Gewerkschaften erkannt, sie bauten daraus aber keine Position gegen die Rationalisierung auf. Das individuelle Schicksal von Arbeitslosigkeit infolge von Rationalisierung wurde als der Preis für den gesellschaftlichen Fortschritt begriffen. Auch die Gefahren montoner Arbeit in den mechanisierten Industrien wurden gesehen, aber man meinte vielfach, sie könnten mit jener Freizeit ausgeglichen werden, die durch die Rationalisierung wachsen sollte. Wenig Beachtung fand dagegen die Schwächung der Positionen der Arbeiter und ihrer Vertretung im Betrieb, die mit dem Einzug wissenschaftlich-analytischer Methoden des Taylorismus einherging. Auch wurde von den freien Gewerkschaften zu wenig Sorge für eine Schulung der Arbeitnehmervertreter in den neuen Taylormethoden getragen.<sup>19</sup> Es scheint, daß sich nicht wenige Gewerkschafter von den neuen Technologien in einem Maße haben faszinieren lassen, daß sie die betrieblichen Probleme der Arbeiter nicht mehr richtig wahrnahmen.<sup>20</sup> So wurde die notwendige Diskussion über die mit der Rationalisierung verbundene Dequalifizierung kaum geführt. Eine gewerk-

---

18 W. Wobbe, Das Verhalten der Freien Gewerkschaften (ADGB und DMV) zur Rationalisierung der Arbeit in der Weimarer Republik, Dipl. Arbeit an der TU Hannover, 1976

19 Darauf wies der ehemalige scharfe Kritiker des Taylorismus, Richard Woldt, immer wieder hin, s. Stollberg, Rationalisierungsdebatte, S. 104

20 Wobbe weist das z. B. für den Deutschen Metallarbeiter-Verband nach, s. Wobbe, Verhalten, S. 109 u. 122

schaftliche Mitbestimmung an den unternehmerischen Versuchen und Maßnahmen, die Arbeitsintensität zu steigern, konnte nicht durchgesetzt werden. Insgesamt wird eine unzureichende betriebliche Abstützung der freigewerkschaftlichen Politik auf den oberen Systemebenen erkennbar, die zu dem starken Rückgang der Mitgliederzahl seit 1923 beigetragen haben dürfte.

Die Politik der kommunistischen Fraktion in den freien Gewerkschaften knüpfte insofern stärker an die individuellen Interessen der Arbeiter im Arbeitsleben an, als sie Rationalisierung scharf ablehnte:<sup>21</sup> Rationalisierung im Kapitalismus zu unterstützen, wurde als Klassenverrat gedeutet. Stärker als der volkswirtschaftliche Fortschritt wurden die von der Rationalisierung ausgehenden Gefahren für die beruflichen Interessen der Arbeiter bewertet. Der Kapitalismus sei nicht in der Lage, diese beiden Interessenlinien, die individuelle und die gesamtwirtschaftliche, in Einklang zu bringen, so daß es eine Illusion sei zu glauben, der volkswirtschaftliche Fortschritt werde auch dem Individuum zugute kommen. Diese Argumentation ging von der These der Verelendung der Arbeiter im Kapitalismus aus, wie sie von der Kommunistischen Internationale in den zwanziger Jahren vertreten wurde.<sup>22</sup> In der kommunistischen Kritik an der Technikbejahung der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung wurde die Differenz zwischen Individual- und Gesamtinteresse uminterpretiert zu einer Differenz, die in der technischen und in der ökonomischen Bewertung der Technik liege. Die ökonomische Bewertung sei so zu verstehen, daß „der technische Fortschritt der Arbeiterklasse erst in der sozialistisch-kommunistischen Wirtschaft, bzw. in der Übergangsperiode (dient)“.<sup>23</sup> Die kommunistische Rationalisierungs-Kritik war also keineswegs grundsätzlich angelegt. Vielmehr sollte nach kommunistischer Lesart die Rationalisierung erst im nachkapitalistischen Stadium in Gang gesetzt und betrieben werden - dann allerdings mit voller Konsequenz.

Das Konzept der Wirtschaftsdemokratie der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung schlug letztlich fehl. Ohne mit politischer Macht ausreichend ausgestattet zu sein, konnte die Politik der gewerkschaftlichen Repräsentanz auf den oberen Systemebenen nicht die Mechanik der Rationalisierung, die zum Sozialismus führen sollte, in Gang bringen. Vertrat Lenin das Konzept, die Rätewirtschaft mit der Elektrifizierung zu verbinden, so vertrat die deutsche Sozialdemokratie das Konzept der Elektrifizierung allein - in der Weise ist diese Politik später ironisch charakterisiert worden.<sup>24</sup> Die mit der Stabilisierung der Währung im Jahre 1924 einsetzende Welle technischer Rationalisie-

---

21 Schalldach, Rationalisierungsmaßnahmen, S. 134-137

22 S. dazu W. Wagner, Verelendungstheorie - die hilflose Kapitalismuskritik, Frankfurt 1976

23 R. Oehring, Rationalisierungsliteratur, in: Die Internationale, Bd. 9, 1926, S. 473-475, S. 475

24 S. dazu Maier, Taylorismus, S. 48-50

rung, die als eine Durchsetzung des Fordismus interpretiert worden ist<sup>25</sup>, stärkte auf der Unternehmensebene die Stellung der Unternehmerpersönlichkeit zuungunsten des zuvor durch den Taylorismus favorisierten neutralen wissenschaftlichen Experten. Das Defizit der betrieblichen Abstützung der freigezwecklichen Politik trat hervor, die der Rationalisierungsoffensive wenig zum Schutz ihrer Mitglieder entgegensetzen konnte. Diese Mechanik der Produktivkräfte brachte vier Jahre lang eine bürgerliche Regierung an die Macht. Der hier sichtbar werdende Machtverfall der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung begann im Jahre 1923 damit, daß die Unternehmer die Abschaffung des 8-Stunden-Tages - eine zentrale Forderung der Revolutionszeit- durchsetzen konnten und setzte sich fort mit der Niederlage der freien Gewerkschaften im Jahre 1928 in dem von beiden Seiten als Machtprobe verstandenen schweren Konflikt in der Stahlindustrie.<sup>26</sup>

### Rückzug aus basisdemokratischen zugunsten zentraler Organisationsformen

Auseinandersetzungen zwischen gewerkschaftlicher Mitgliederbasis und Zentralinstanzen in Fragen der Technologiepolitik lassen sich im Genossenschaftswesen und in der Gemeinwirtschaft aufweisen. Mit der staatlichen Anerkennung und der Institutionalisierung der Gewerkschaften war in den zwanziger Jahren ein Aufschwung des gemeinwirtschaftlichen Sektors einhergegangen, der Kredit-, Produktions- und Distributionsaufgaben umfaßte. Konzeptionell wurde die Gemeinwirtschaft als Institution der Gegenmacht begriffen, welche die Arbeiterbewegung in Abwehr und Ausgrenzung der kapitalistischen Wirtschaftswelt aufbaut. Gegenkreisläufe und Gegenökonomien sollten das ökonomische Gewicht der kapitalistischen Ökonomie zurückdrängen und dabei helfen, den Lebensstandard der Arbeiter zu verbessern. In der Genossenschaftsbewegung wurde dieser auf gesellschaftliche Macht abzielende Gesichtspunkt auf der betrieblichen Mikroebene ergänzt und verknüpft mit den individuellen Interessen der Genossenschaftsmitglieder, deren Status sich durch Beteiligung am Eigentum und Mitverantwortung auszeichnete. Damit zeigten Genossenschaften Alternativen zur entfremdeten Lohnarbeit auf und schufen Vorbilder zur Gestaltung der Arbeitswelt. In den Bauhütten z. B. wurde die Betriebsleitung von der Belegschaft gewählt, während im Aufsichtsrat Gewerkschaften und öffentlich-rechtliche Institutionen als Gesellschafter das allgemeine Interesse vertraten. Die Konsumgenossenschaften gewannen für den einzelnen Arbeiter auch insofern an Attraktivität, als sie basisorientierte Einrichtungen in einem Geflecht von Nachbarschafts- und Stadtteilbeziehungen darstellten und damit eine eigenständige proletarische

---

<sup>25</sup> Ebenda

<sup>26</sup> K. Hüllbüsch, Der Ruhreisenstreit in gewerkschaftlicher Sicht, in: Mommseil/Petzina/Weisbrod (Hrsg.): Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik, Düsseldorf 1974, S. 271-285

Gegenkultur zum Bürgertum schufen: „Indem man im ‚roten‘ Konsum kaufte, förderte man zugleich ein Programm, eine Lebensweise, aber auch ein Bündel von konkreten Zusatzleistungen, wie im Bereich der Bildung und Freizeit.“<sup>27</sup>

Die Basisorientierung der Genossenschaften wurde jedoch in den zwanziger Jahren zugunsten zentraler Organisationsformen aufgegeben - ein tragischer Aspekt der Selbstzerstörung proletarischer Kultur. Die kleinen lokalen Einheiten der Genossenschaften wurden in stets größeren und übergreifenderen Organisationsformen zusammengefaßt. Innerhalb weniger Jahre wurden die lokalen Genossenschaften zu nationalen und übernationalen Einheiten zusammengefügt. Als Rechtfertigung für diesen Zentralisationsvorgang wurde stets die höhere Effektivität größerer Einheiten genannt. Ob ein überzeugender Nachweis für diese Behauptung je geführt worden ist, muß bezweifelt werden. Indem die Arbeiterbewegung im Effektivitätsdenken mit dem Unternehmertum gleichzuziehen versuchte, oder es -wie im Falle des Einzelhandels und des Baugewerbes - sogar überholte, fand die Überlegung wenig Beachtung, daß Großeinheiten schließlich zu ähnlichen Formen der Entfremdung führen können wie sie vom kapitalistischen Großbetrieb bekannt sind, so daß die Gefahr bestand, daß vom Genossenschaftsleben schließlich nur noch die formale Hülle übrig blieb. In dem triumphierenden Bericht über Größe und „Kapitalkraft“ des gemeinwirtschaftlichen Sektors, den Fritz Naphtali - der führende Theoretiker des ADGB - in seiner programmatischen Schrift „Wirtschaftsdemokratie“ 1928 gab, findet der Entfremdungsgedanke keine Berücksichtigung. Auch in der Geschichtsschreibung der Arbeiterbewegung wurde die anfangs bestehende Basisorientierung der Genossenschaften stark vernachlässigt. Die unter dem Einfluß des sowjetischen Marxismus stehende Richtung denunzierte die Genossenschaftsbewegung als ein Abgleiten in kleinbürgerliche Formen, während der Zentralisationsvorgang einschließlich der Umwandlung in die kapitalistischen Formen der Aktiengesellschaften und die konzernmäßigen Zusammenfassungen in der Historiographie der sozialdemokratischen Arbeiterbewegung mit der Formel: „Vom Kopf auf die Füße stellen“ als notwendig und auch fortschrittlich hingestellt wird. Die Bauhüttenbewegung - immerhin ein Vorläufer der Neuen Heimat - ist über lange Zeit bei den Gewerkschaften sogar ganz in Vergessenheit geraten.

#### Starke Durchsetzung des Taylorismus brachte gleichzeitig starke Gewerkschaften hervor

Ein Vergleich zwischen den Entwicklungen in den USA, in Großbritannien und Deutschland gibt interessante Einblicke in die unterschiedlichen gewerk-

---

27 K. Novy/R. Uhlig, Gemeinwirtschaftlich-dezentrale Wirtschaftsformen - Wirtschaftsarchäologische Bemühungen zur Vielfalt verschütteter Formen der Gegenökonomie, in: H. J. Wagener (Hrsg.), Demokratisierung der Wirtschaft, Frankfurt 1980.

schaftlichen Haltungen zu Taylorismus und Technologiepolitik. Dabei sind zwei Gesichtspunkte von besonderer Bedeutung: der Grad der effektiven Durchsetzung des Taylorismus und die Organisationsstruktur der Gewerkschaften.

Im Ländervergleich zeigt der Taylorismus einen hohen Durchsetzungsgrad in USA und Deutschland und einen niedrigen in Großbritannien.<sup>28</sup> Für die Schwäche des Taylorismus in England kommen als Gründe in Betracht: die relativ geringe Unternehmensgröße und eine geringe Neigung britischer Unternehmer zur wissenschaftlichen Anleitung ihres Handelns. Offensichtlich setzte die Taylorismusbewegung in Großbritannien verspätet ein. Die zweite Beobachtung betrifft die Organisationsstruktur der Gewerkschaften. Sowohl in den USA als auch in Deutschland waren (und sind) sie eher zentral geführt, mit einer machtvollen Spitze und relativ einflußloser Basis versehen. Sie sind eher nach Industrien gegliedert, von den Unternehmerverbänden und vom Staat als Tarifpartei anerkannt und institutionalisiert. Diese Makrogestalt der Gewerkschaften findet sich in Großbritannien nicht. Dort ist das Gewerkschaftsleben eher anarchisch und vollzieht sich in berufssyndikalistischen Organisationen, die in den Shop Stewards eine starke betriebliche Basis haben. Zwar ist diese Darstellung insofern vereinfacht, als die amerikanischen Gewerkschaften sich in den zwanziger Jahren auf einem Tiefpunkt ihres Einflusses befanden.<sup>29</sup> Möglicherweise hat die Rationalisierungswelle der berufssyndikalistischen und vom Handwerk geprägten AFL die soziale Basis entzogen. Die zentralisierten Gewerkschaften und deren staatliche Institutionalisierung wurden aber in den dreißiger Jahren von Präsident Roosevelt von „oben“ mit dem National Recovery Act (N.R.A.) und dem Wagner Act geradezu neu geschaffen.<sup>30</sup>

Wenn man beide Beobachtungen zusammenfaßt, so zeigt sich, daß mit starkem Taylorismus auch starke, zentrale Gewerkschaften einhergehen. Die Frage, wie beides zusammenhängt, ist die nach der „Geheimgeschichte“ des Taylorismus. Dieser Aspekt fand bislang in der Historiographie des Taylorismus wenig Beachtung. Die kommunistisch geprägte Geschichtsschreibung zeichnet gerne das romantische Bild von der edlen Arbeiterklasse, die sich der kapitalistischen Waffe des Taylorismus zu erwehren hatte und dazu auch noch von Sozialdemokraten oder der Arbeiteraristokratie verraten worden sei.<sup>31</sup> Auch andere Darstellungen sehen die Durchsetzung des Taylorismus in Deutschland einseitig als unternehmerische Strategie, ohne die Rolle der

---

28 Siehe dazu Maier, *Taylorism*, S. 37, und G. Brown, *Sabotage - A Study in Industrial Conflict*, Nottingham 1977

29 Dulles kennzeichnet deren Lage mit der Formel: „Die Arbeiterschaft auf dem Rückzug“ (F. Dulles, *Labor in America*, New York 1949)

30 D. Guerin, *Die amerikanische Arbeiterbewegung 1867-1967*, Frankfurt 1970, S. 59-77

31 Vgl. z. B. K. Roth, *Die andere Arbeiterbewegung*, München 1974; P. Hinrichs/L. Peter, *Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft und Rationalisierung in der Weimarer Republik*, Köln 1976, S. 24

Gewerkschaften hinreichend zu beachten.<sup>32</sup> Welchen Erklärungsansatz gibt es für diese „Symbiose“?

Eine naheliegende Erklärung bietet der patriarchalische Ansatz. Der praktizierte Taylorismus entmündigt die Arbeiter, so daß sie eine starke Gewerkschaftsführung brauchen, um ihre Interessen durchzusetzen. Als Frage verbleibt dann, wieso in Großbritannien die Industrie weniger taylorisiert worden ist. Die Vermutung liegt nahe, daß die starke Basisorientierung durch die Shop Stewards eine durchgreifende Taylorisierung erfolgreich abgewehrt hat. Die weitgehende Niederlage der britischen Arbeiterbewegung im Bergarbeiterstreik 1926 macht diese These von der hohen Abwehrkraft allerdings weniger plausibel. Wenn der englische Fall also Probleme der Erklärung liefert, so scheint der deutsche Fall klarer zu sein. Bereits vor 1914 erkannten deutsche Unternehmer die Vorteile, die darin liegen, auf höherer Ebene mit den Gewerkschaften zu verhandeln, um auf diese Weise Konfliktpotential aus den Unternehmen fernzuhalten. Die fein ausdifferenzierte interne Unternehmensstruktur der Großunternehmen sollte vor Unruhe bewahrt werden. Damit ging in der Weimarer Republik eine Trennung von Lohn- und Leistungs politik einher.<sup>33</sup> Die Lohnfrage wurde zum Gegenstand zentral geführter Tarifverhandlungen, die so von der Unternehmensebene abgekoppelt wurden, auf der der Unternehmer Freiheit zur Gestaltung der Leistungs politik erhielt. Im Tarifvertragswesen wurde also gewissermaßen eine unmittelbare Beziehung zum Taylorismus hergestellt. Dort geben die arbeitswissenschaftlichen Maße für die Arbeitsleistung eine Grundlage für die Einstufung der verschiedenen Arbeiten in die Lohngruppen ab.

Aus all dem läßt sich der Schluß ziehen, daß die Arbeiterbewegung in der Technologiepolitik oft vorherrschende Positionen übernommen und zum Teil sogar zu Extrempositionen weiterentwickelt hat. Eine eigenständige Konzeption einer Technologiepolitik ist dagegen nicht aufzufinden. Die oppositionelle Rolle der Arbeiterbewegung spielte sich eher in den Bereichen Wirtschafts-, Sozial- und Lohnpolitik ab.

Am Thema Technologiepolitik wird insofern die - ihrem Selbstverständnis keineswegs entsprechende - Einschätzung bestätigt, daß die Arbeiterbewegung trotz ihrer Oppositionsrolle doch sehr eng in das Wertsystem der bürgerlichen Gesellschaft eingebunden war und deswegen in ihren Einstellungen kaum fortschrittlicher als die Gesamtgesellschaft war.<sup>34</sup>

32 So z. B. R. Schmiede/E. Schudlich, Die Entwicklung der Leistungsentlohnung in Deutschland, Frankfurt 1976. Der Erklärungsansatz dieser Arbeit ist insofern problematisch als die Durchsetzung des Taylorismus einseitig mit befürwortenden Quellen, z. B. vom REFA, belegt wird, diese aber nicht kritisch überprüft werden.

33 S. dazu B. Lutz, Krise des Lohnanreizes, Frankfurt 1975

34 So auch H. Mommsen und Wehler, in: H. O. Vetter (Hrsg.): Aus der Geschichte lernen - die Zukunft gestalten. Protokoll der wissenschaftlichen Konferenz zur Geschichte der Gewerkschaften vom 12. und 13. Oktober 1979 in München, Köln 1980, S. 56 und 63