

Zu einigen Entwicklungstendenzen der Betriebspsychologie in der Weimarer Republik

Hildebrandt, Helmut

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hildebrandt, H. (1985). Zu einigen Entwicklungstendenzen der Betriebspsychologie in der Weimarer Republik. *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 9(1/2), 75-105. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-208564>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

ZU EINIGEN ENTWICKLUNGSTENDENZEN DER BETRIEBS- PSYCHOLOGIE IN DER WEIMARER REPUBLIK¹

HELMUT HILDEBRANDT

1. Rationalisierung in der Weimarer Republik

Anfang März 1921 werden die Bedingungen der deutschen Reparationsleistungen für den Ersten Weltkrieg festgelegt:

132 Mrd. Goldmark soll das Deutsche Reich zahlen, und zwar jedes Jahr 2 Mrd. auf 42 Jahre, zudem sollen 26% des Wertes der deutschen Ausfuhr in die Kassen der Siegerländer fließen. Außerdem fordern die Siegermächte eine sofortige Leistung von 12 Mrd.

Ergebnis dieser Zahlungen und der internen Verschuldung durch die Kriegskosten ist der ab 1922 beschleunigte Anstieg der Inflation. Die Stabilisierung der Jahreswende 1923/24 durch die Festsetzung der deutschen Reichsmark an den Rentenspapieren hat einen paradoxen Hintergrund: durch den Dawes-Plan wird dem Deutschen Reich zur Aufbringung der Schulden ein langfristiger Kredit von über 800 Mill. Goldmark aus den USA zugesichert.

Die Jahre zwischen 1924 und 1929 nutzt das deutsche Kapital für die Reorganisation des Produktionsprozesses und begründet so durch lebhaftes Konjunktur die stabilen Jahre der Weimarer Republik.

Den im Rahmen des Dawes-Plans bewilligten 800 Mill. Mark folgen weitere Kredite von unterschiedlichen Kreditgebern: Gegen Ende 1930 sind in Deutschland Kapitalmengen von 26 Mrd. bis 27 Mrd. RM angelegt. Demgegenüber betragen die deutschen Auslandsanlagen nur zwischen 9 und 10 Mrd. RM (s. E. Altvater 1983, 6).

Die lebhaftes Investitionstätigkeit des deutschen Kapitals mit Hilfe der ausländischen Kredite hat einigen Erfolg. Allgemein erhöhen die mit neuen Produktionstechniken ausgestatteten Fabriken ihre Produktivität zwischen 1924 und 1929 um 40%, in den besonderen Zweigen des Kapitals schlüsselt sich das folgen-

¹ Die Arbeit verdankt wesentliche Anregungen und eine Fülle von Literaturhinweisen den sehr guten Aufarbeitungen der Entwicklung der Psychotechnik in der Weimarer Republik durch P. Hinrichs (1981) und S. Jaeger/I. Staeuble (1981).

dermaßen auf: Der Bergbau kann seine Produktivität in den Jahren von 1925 bis 1928 um durchschnittlich 25% erhöhen, Stahl- und Walzwerkerzeugung werden mit einer Steigerung um 30% produziert (1925-1927), ähnliche Steigerungsquoten sind im Bereich der chemischen Industrie, der Zementerzeugung, beim Maschinenbau und bei der Kraftfahrzeugherstellung zu beobachten (s. hierzu P. Hinrichs 1981, 136; K. Mendelsohn 1930, 122).

Ein Beispiel für die Umstrukturierung und Neuorganisation der Kapitalverhältnisse ist der Stahlsektor mit seinen "traditionsreichen" Firmen wie Thyssen, Stinnes etc. 1926 werden von 4 oder 5 der größten Firmen unter durchgreifender Modernisierung und arbeitsteiliger Organisation ihrer Werke die Vereinigte Stahl-Werke (Vestag) gegründet. Als Rationalisierungsmaßnahme ist die Vestag Modellfall. Die Arbeitsproduktivität erhöht sich um mehr als 50%, die Produktionskosten erfahren eine substantielle Senkung, die Produktionskapazität wurde entscheidend erhöht, die Arbeitskosten pro Produktionseinheit entsprechend vermindert (A. Sohn-Rethel 1974, 37).

Schlagwort für diese Rationalisierungswelle in der Weimarer Republik wird auf beiden Seiten, sowohl der Gewerkschaften als auch des Kapitals, der Begriff des "Fordismus" oder der "Fließ(band-)arbeit". Wenn man in die betreffenden Veröffentlichungen zur "Psychotechnik", "Betriebssoziologie" etc. der Mitte der zwanziger Jahre schaut, dann gibt es kaum ein Werk, das sich nicht positiv mit dem Fordismus oder zumindest für eine den "deutschen Verhältnissen" angepaßte Version auseinandersetzt (vgl. als ein Beispiel F. Giese 1930, Stichwort "Fließarbeitfertigung"). Die enorme Anstrengung des deutschen Kapitals zur Erlangung der internationalen Konkurrenzfähigkeit, die im Ersten Weltkrieg in wesentlichen Sektoren verloren gegangen war, kann aber nicht alleine als technischer Prozeß betrachtet werden. Auch ohne große Veränderung der organischen Zusammensetzung des Kapitals rücken verschiedene Methoden der Steigerung der Arbeitsintensität in den Vordergrund des Interesses. Vergleicht man die Diskussionsschwerpunkte in der "Rationalisierungswissenschaft" der damaligen Zeit, so dürfte sich dieses Bild zeitlich differenzieren: Während die Zeit bis 1925 von der Ausdehnung der herkömmlichen Psychotechnik, dem Taylorismus beherrscht ist, welche keine großen Veränderungen in der Gestalt des fixen Kapitals mit sich bringt, so tritt ab 1925 die gleichzeitige Veränderung von Maschinerie und Arbeitsablauf in den Vordergrund (s. zu einer solchen Einteilung der Psychotechnik P. Hinrichs 1981, 188 ff).

Hinter dem Begriff des "Fordismus" und der "Fließarbeit" verbirgt sich im wei-

ten Sinne die Umstellung der Produktion auf zusammenhängende Arbeitsabläufe. Das Handwörterbuch der Staatswissenschaften definiert Fließarbeit folgendermaßen: "Die Fließarbeit nimmt ihren Ausgangspunkt nicht von der Gestaltung der Handarbeit, sondern von der Anordnungsweise der verschiedenen Fertigungselemente, sucht möglichst Mechanisierung zu erreichen und hat zum Ziel die höchsterreichbare Beschleunigung des Produktionsprozesses." (J. Gerhardt 1929, Stichwort "Industrielle Rationalisierung"). Man kann den Begriff der Fließarbeit genauer fassen. Fließarbeit ist danach "eine örtlich fortschreitende, zeitlich bestimmte, lückenlose Folge von Arbeitsgängen" (Kienzle 1930, Stichwort "Fließarbeitfertigung"). Anders als in der Produktion ganzer Arbeitsprodukte durch eine Anzahl von Arbeitern oder der Produktion von Arbeitsteilen, ohne innerliche Abstimmung der Arbeitsvorgänge, hat Fließarbeit demnach zwei Merkmale:

1. Die Arbeitsplätze sind derart nebeneinander geordnet, daß die Gegenstände von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz weitergegeben oder mechanisch (Fließband) weiterbefördert werden, ohne daß Zwischenvorräte vorhanden sind.
2. Die einzelnen Arbeitsvorgänge sind zeitlich aufeinander abgestimmt. Der kürzeste Arbeitsvorgang bestimmt den Takt der Reihe, dem alle anderen Arbeitsvorgänge durch Zerlegung oder Einstellung weiterer Arbeiter angepaßt werden müssen.

Fließarbeit kann, wie gezeigt, Fließbandarbeit bedeuten, muß es aber nicht, da sie auch ohne die Existenz mechanischer Beförderungsmittel bestehen kann (z.B. als "Pensumsarbeit"). Letztere Form der Fließarbeit dürfte in Deutschland die vorherrschende gewesen sein, das erste Band wird erst um 1924 eingeführt. Die Verbreitung der Fließbandarbeit und Fließarbeit in der Weimarer Republik zeigt folgende Tabelle:

	Fließ	Band
Fahrzeugindustrie	19,3%	16,6%
Uhrenindustrie	18,6	7,0
elektrotechn. Industrie	14,6	15,5
optische Industrie	13,3	5,6
im Maschinen u. Apparatebau	10,5	7,9
in der Feinmechanik	9,6	6,2

(Quelle: Stollberg 1981, 52)

Im Vordergrund der Einrichtung von Fließarbeit steht immer die Gesamtheit des Produktionsprozesses, von der aus die einzelnen Arbeitsschritte geplant werden. Jede Umstellung auf Fließarbeit bedeutet deshalb, den Betrieb "organisch"

zu betrachten, vom Zusammenhang der Arbeitsschritte ihre spezifische Gestalt, Länge etc. zu bestimmen.

Die deutsche Rationalisierung nach dem Ersten Weltkrieg ist gegenüber dem herkömmlichen Prozeß der Rationalisierung durch zwei spezifische Probleme gekennzeichnet:

1. Die Last jahrelangen Krieger hat innerhalb des Bündnisses der "Mittelmächte" hauptsächlich auf dem Deutschen Reich gelegen. Dadurch sind größere Umstellungsvorhaben in der Produktion unmöglich gewesen, denn das Reich "beschlagnahmte" den größten Teil der Mehrwertproduktion. Mithin hat das Reich bei Kriegsende insgesamt 153 Mrd. Mark Schulden, d.h. das Dreißigfache des Vorkriegsstandes und mehr als das Dreißigfache des jährlichen Volkseinkommens der Vorkriegszeit (Heiber 1966, 61).

2. Die Rationalisierung ist in starkem Ausmaße durch die ausländischen Kredite abgedeckt. Hierzu ein zeitgenössisches Beispiel aus der Textilfabrikation. 1926 liefert England in den ersten 9 Monaten für 10.000.000 Goldmark 4.751 t Maschinerie zur Produktion von Kleidungsstücken und anderen Textilwaren, diese Zahlen steigen 1927 bereits auf 13.000.000 Goldmark für 5.967 t Maschinerie (s. Hellwig/Mäckbach 1928, 47). Eine derart defizitäre Finanzierung von Restrukturierungsprozessen im Bereich des fixen Kapitals, die zudem auf dem Hintergrund einer teilweise durch den Krieg stark veralteten Produktionsmaschinerie stattfindet, ist mit einigen Schwierigkeiten belastet, die durchaus nicht unmittelbar auftreten brauchen, sondern als Spätwirkungen zur Erscheinung kommen können. Diese Schwierigkeiten sind einerseits rein finanzieller Natur. Um das Zufließen der Kredite zu sichern, muß das Kreditniveau der betreffenden Nation über dem weltwirtschaftlichen liegen, denn sonst würden die Geldmengen in andere Kanäle geleitet. Deshalb liegt die absolute Zinsbelastung des deutschen Kapitals notwendigerweise über dem Durchschnitt der konkurrierenden Kapitalien. Durch die Höhe der erforderlichen Kredite und ihrer Tilgung ist aber auch die relative Belastung über dem internationalen Durchschnitt. Beide Momente drücken auf die Reingewinne, aus denen die Kredite zurückzuzahlen sind, und zwar in bestimmter Frist. Das deutsche Kapital ist aus diesem Zusammenhang gezwungen, die Warenpreise entweder höher anzusetzen als die Konkurrenten, damit die Profitrate vergleichbar ist. In diesem Falle wird aber das Ziel, die internationale Konkurrenzfähigkeit, nicht erreicht, und der Umschlag verringert sich aufgrund der mangelnden Abnehmerschaft für die Waren, was wiederum der Notwendigkeit fristgemäßer Tilgung der Kredite widerspricht. Oder die Waren werden zu niedrigen Preisen verkauft. Dann ist der für die Tilgung vorhandene Mehrwert allerdings niedrig, weswegen dementsprechend mehr Waren abgesetzt werden müssen.

Diese Variante bedeutet Verhinderung der Akkumulationsfähigkeit des ausländischen Kapitals und führt auf die Dauer zum Protektionismus, welcher das Funktionieren eines solchen Mechanismus untergräbt. Zur Belastung des deutschen Kapitals durch Kreditabzahlungen ein Beispiel aus der deutschen Eisenindustrie: 1925-26 lag der Gewinn der deutschen Eisenindustrie bei 100 Mill. Mark, was einer abzugsfreien Profitrate von 3% entspricht. Hingegen verdiente die im Umfang dreimal größere Eisenindustrie der USA im gleichen Zeitraum 1.700 Mill. Mark, was einer Profitrate von rund 18% entspricht. Dabei lag das Lohnniveau in den USA deutlich höher als zu diesem Zeitraum in Deutschland. Hellwig und Mäckbach, denen dieses Beispiel entnommen ist, nennen dessen Hintergründe. "Es steht mit den geringsten Verdienstspannen der Produktionswirtschaft im Zusammenhang, daß beispielsweise von den an der Berliner Börse gehandelten Effekten die Industriebetriebe die schlechtesten Erträge aufweisen, während die Finanzinstitute relativ hohe Gewinne zu verzeichnen haben." (ibd., 131). Hinzu kommen die jährlichen Reparationsleistungen (zwischen 1924 und 1929 11,5 Mrd. Mark), die per Steueraufkommen aufgebracht werden müssen. Ein Memorandum der deutschen Industrie (s. Hellwig/Mäckbach 1928, 132) zeigt die daraus entstehenden Konsequenzen: 1925 wurde von ihr eine Abgabe von 69% auf den erzielten Mehrwert an den Staat getätigt, was immerhin 5,5% des vorgeschossenen Kapitals bedeutet. "Die Gesamtsteuerbelastung der industriellen Unternehmungen (es kommen etwa 300 untersuchte Betriebe in Frage!) betrug 1925 das 11,34fache und - ohne Umsatzsteuer - das 8,76fache der Gesamtsteuerbelastung im Wirtschafts- und Steuerjahr 1913." (ibd., 132). In einer solchen Situation mußte das deutsche Kapital einen Ausweg suchen, aus den zusätzlichen Belastungen auf die Profitrate auszuberechnen, sobald Absatzschwierigkeiten, Versiegen der Kreditquellen, Bedrohung der Produktivität durch Streiks und andere Widerstandskaktionen auch noch den Rest des Gewinns bedrohten (s. zu dieser Konsequenz im Rahmen der Weltwirtschaftskrise D. Abraham 1983).

Die hohe Abgabelast des deutschen Kapitals ist nur durch einen Mechanismus zu kompensieren: durch eine Produktion, die dermaßen durchstrukturiert ist, daß das deutsche Kapital in der Lage gewesen wäre, Extraprofite zu erzielen. Genau diese Produktivität konnte aber in der Weimarer Republik nicht erreicht werden. Dafür sind im wesentlichen zwei Gründe verantwortlich. Die Rationalisierung setzt, wenn sie nicht wie in dem oben beschriebenen Fall von der Vestag betrieben wird, in den internen Produktionsprozessen der Einzelkapitalien an. Die wenigsten Produkte werden aber innerhalb einer Firma gänzlich erzeugt, sondern fast jedes Produkt wechselt aus dem Produktionsprozeß des einen Kapitals zum anderen oder bedarf zumindest der Montage der Produkte aus verschie-

denen Produktionsprozessen. Die deutsche Rationalisierungsbewegung ist derart von einer Ungleichzeitigkeit der Umstrukturierung des fixen Kapitals betroffen, die verhindert, daß die internationale Konkurrenzfähigkeit erreicht, geschweige denn übertroffen wird. Erstens gehen in die Verarbeitung hochorganisierter Betriebe die Produkte wenig rationalisierter Betriebe ein (s. Olk 1926, 36). Da sich aber der Endpreis aus dem Wert der verbrauchten Arbeitszeit insgesamt ergibt, liegen viele deutsche Produkte trotz interner Konkurrenzfähigkeit einzelner Betriebe der Erzeugerkette über der allgemein gesellschaftlich durchschnittlich notwendigen Arbeitszeit. Zweitens herrscht in Deutschland keine der Normierung gehorchende Produktion von Zwischenprodukten, oder die Normierung ist nicht in dem Ausmaße durchgeführt, wie z.B. in den USA. So ist es nur bedingt möglich, auf andere Produkte umzusteigen, und oft erfordern aufgekaufte Produkte erst noch Anpassungsarbeiten an den herrschenden Produktionsprozeß (vgl. B. Rauecker 1925, 747; E.H.F. Neuhaus 1925).

Mangelnde Konkurrenzfähigkeit durch ungleichzeitige technische Rationalisierung, starke Schuldenbelastung, hohe Steuerforderungen konstituieren die Absatzschwierigkeiten des deutschen Kapitals, aus denen nur die forcierte technische und organisatorische Rationalisierung einen Ausweg zu weisen scheint. Tatsächlich bedeutet ein hoher Anteil fixen Kapitals aber auch zusätzliche Belastung der Einzelkapitalien bei Absatzschwierigkeiten, was sich am Ende der Rationalisierungskonjunktur 1929 zeigt. Die Kostenstruktur oder das Verhältnis vom fixen zum zirkulierenden Kapital ist zu diesem Zeitpunkt folgendermaßen: In hochrationalisierten Betrieben, die durch starke Mechanisierung der Produktion ausgezeichnet sind, betragen die Zins-, Abschreibungs- und Wartungskosten zwischen 25% und 35% des Gesamtkapitals. Diese Kosten sind feste, sie müssen aufgebracht werden, ob produziert wird oder nicht. Dieser Anteil am Gesamtkapital sinkt in den nur teilweise mechanisierten Sonder- und Spezialfertigungen auf 20% im Durchschnitt (s. hierzu Hellwig/Mäckbach 1928, 46; da die Untersuchung 1926 begonnen wird, kann der Anteil des fixen Kapitals eher höher angesetzt werden). Als Beispiel für die Problematik der rückwirkenden Belastung des Kapitals durch den fixen Anteil kann wiederum die Vestag angeführt werden. Durch den hohen Anteil der Fixkosten, der im übrigen wohl nicht nur im Bergbau bereits die Lohnkosten übersteigt (Hellwig/Mäckbach 1928, 134), liegt die Mindestauslastung der Vestag - die schon rein aus technischen Gründen mindestens 66% bis 68% betragen muß - dementsprechend hoch, soll überhaupt profitabel produziert werden. Tatsächlich wird aber bereits in den Jahren der Hochkonjunktur kaum mehr als 80% der Kapazitätsauslastung erreicht, da die nötigen Aufträge fehlen; im Herbst 1931 sinkt der Auftragsbestand auf kaum mehr als 40%; 1932 bereits auf

20%. Da die Maschinerie aus technischen Gründen zu einem gewissen Grad betrieben werden muß, um sie vor dem Verrotten zu bewahren, mußte die Vestag jahrelang auf Lager arbeiten (s. A. Sohn-Rethel 1975, 49). Diese Unterauslastung der Vestag ist kein Einzelfall. Hellwig und Mäckbach kommen bei ihrer Erhebung über die Rationalisierungsfolgen bereits vor 1928, zum Zeitpunkt der Hochkonjunktur, zu dem Schluß: "Wie oben gezeigt, glaubten viele Industriebetriebe das Allheilmittel in der Anschaffung neuzeitlicher Arbeitsmaschinen und Vorrichtungen sehen zu müssen, obgleich Erkenntnisse über die Zusammenhänge zwischen Beschäftigungs- (Absatzmöglichkeit, H.H.), Nutzungs- und Leistungsgrad (innerbetriebliche Produktivität, H.H.) zu weit höheren und nachhaltigen Erfolgen geführt hätten. Es darf nicht wundernehmen, daß eine derartige 'Reorganisation' Enttäuschungen bereitet hat." (Hellwig/Mäckbach 1928, 50; vgl. F. Olk 1926; A. Sohn-Rethel 1975).

II. Die Struktur des Klassenkompromiß in der Weimarer Republik

Diese Zusammenhänge - große Abzüge von der Profitmasse aufgrund hoher Kreditaufnahme und hohen Zinsen, Steuer usw. - machen das deutsche Kapital zunehmend weniger kompromißbereit gegenüber den Forderungen der Arbeiterklasse, soweit sie Ausdruck in der SPD und dem ADGB finden. Denn sie verunmöglichen die aufgrund der relativen Mehrwertproduktion möglichen Zugeständnisse in der Lohnhöhe und der sozialen Absicherung (zum Scheitern des Mechanismus der relativen Mehrwertproduktion aufgrund der mangelnden Durchstrukturierung der Landwirtschaft s. A. Sohn-Rethel 1975; K. Ritter 1929, Stichwort "Rationalisierung in der Landwirtschaft") sowie die Senkung der Warenpreise (u.a. weil sich die Rationalisierung nur auf die Abt. I des Kapitals bezieht, s. L. Preller 1978, 103). Die Umgestaltung des fixen Kapitals ist stattdessen mit zweierlei Erfahrungen für die Arbeiter verbunden. Erstens führt sie zur massiven Dequalifizierung der Ware Arbeitskraft, was gegen Ende der zwanziger Jahre als 'Tragödie des Facharbeiters' die Runde macht (vgl. L. Preller 1978, 119; J. Gerhardt 1929, 149). Zweitens implizieren sie stärkere Arbeitshetze, intensivere Leistungsanforderungen. Die Rationalisierung in Deutschland teilt so die Nachteile der Umstrukturierung des Produktionsprozesses, ohne auch die Vorteile, steigende Konsummöglichkeiten, zu ermöglichen. Deutlich wird das durch einen Vergleich mit dem "Heimatland" der Fließbandproduktion, mit den USA und den Fordwerken. 1909 bringt Ford das Standardmodell T heraus und steigert die Zahl der Arbeiter im Zeitraum bis 1911 von 1900 auf 4.110. Gleichzeitig erhöht sich der Ausstoß an Autos von 6.181 auf 45.000 Autos. April 1913 setzen die ersten Versuche mit dem Fließband ein, die Arbeitsvorgänge werden restlos automatisiert,

jeder Arbeiter hat nur wenige Handgriffe zu vollziehen. Das Gros der Angestellten besteht aus "angelernten" Arbeitern, wobei die Arbeit oftmals an einem Tag oder zumindest in wenigen Tagen gelernt wird. 1914 haben die Ford-Werke 14.000 Arbeiter und Angestellte, deren Zufriedenheit mit der Arbeit offensichtlich minimal ist. Der jährliche Wechsel von Arbeitern beträgt 53.000 Mann, was sich in Form von erheblichen Zusatzkosten niederschlägt. Ford führt deshalb Gewinnbeteiligung für die Arbeiter ein und setzt einen Mindestlohn von 5 Dollar fest, der erheblich über dem vorher gezahlten Durchschnittslohn von 2,30 Dollar liegt. Außerdem wird der 8-Stunden-Tag eingeführt sowie eine Vielzahl von werkspezifischen Wohlfahrtseinrichtungen gegründet. Diese Maßnahmen führen zum Erfolg. 1915 sinkt der Wechsel von Arbeitern auf 6.508, um dann auf 3% bis 6% der Belegschaft sich einzupendeln (s. I. Witte 1930, Stichwort "Fordismus").

Genau dieser Mechanismus findet in Deutschland nicht statt. Zwischen 1927/28 erreicht der Wochenlohn der Arbeiter im Durchschnitt das erste Mal wieder die Vorkriegeshöhe, um ihn 1929 um 10% zu übersteigen. Ab 1931 ist dann wieder das Sinken der Löhne unter das Vorkriegsniveau zu beobachten. Diese Zahlen erfassen allerdings nur das Einkommen der beschäftigten Arbeiter. Legt man das Gesamteinkommen der Arbeiterklasse zugrunde, fällt die Lohnsteigerung geringer aus, wie ein Blick auf eine eher konservative Schätzung der Arbeitslosenzahlen beweist. 1929 ist bereits wieder eine Arbeitslosenquote von 6% erreicht, die 1930 auf 10% steigt.

Kein Wunder also, daß allenthalben der mangelnde Arbeitswille der Arbeiter beklagt wurde, dem sich in der Tradition der Weimarer Republik das starke sozialistische Klassenbewußtsein zugesellte und zu Streiks (s. D. Abraham 1983, 55) und Sabotage des Produktionsprozesses (s. J. Wunschuh 1923, 19; A. Geck 1935, 19; Autonomie 13/1983, 29) führt. Das Problem der Rationalisierung wird auf diesem Hintergrund zum Problem der "Arbeitsfreude". Kaum ausreichende Bezahlung, drohende Arbeitslosigkeit, steigende Arbeitshetze und mangelnde Kompromißfähigkeit des Kapitals führen zu einer vielfach in den Reihen der Psychotechniker beklagten "Fremdheit" der Arbeiter gegenüber dem Produktionsprozeß. Bevor den "Lösungen" für dieses Problem nachgegangen wird, ein Blick auf die Situation der Psychotechnik.

III. Rationalisierung und Psychotechnik

Paradoxerweise hat die Rationalisierung des deutschen Kapitals, die die Psychotechnik anfangs zur begehrten Wissenschaft erhebt, nicht nur Auswirkungen auf

die materielle und psychische Situation der Arbeiterklasse und auf die Produktionsform des Kapitals, sondern stellt ebensosehr die herkömmliche Psychotechnik in Frage. Ein Blick auf die Ausbreitung der Fließarbeit in der Weimarer Republik verdeutlicht das Ausmaß der noch zu erklärenden Krise der Psychotechnik in der Weimarer Republik. Man wird zu den in Form der Fließarbeit geleisteten Arbeiten noch einen Koeffizienten multiplizieren müssen, der die Ansatzpunkte für die Psychotechnischen Untersuchungen ausdrückt, da die kleinen Betriebe als Betätigungsfeld von vornherein ausscheiden, solche Betriebe aber auch kaum auf Fließarbeit umstellen können. Denn die in Deutschland bis Mitte der 20er Jahre dominierende Form der Psychotechnik orientiert sich im wesentlichen an den von F.B. Taylor und H. Münsterberg zugrunde gelegten Prinzipien, die dreierlei Inhalt haben: Auf der einen Seite gilt es, die Auslese der Arbeiter für den Arbeitsplatz zu verwissenschaftlichen, um die Produktionsverluste durch schlecht arbeitende Angestellte zu verringern. Auf der anderen Seite werden die Arbeitsvorgänge systematisch untersucht, Zeitstudien unterworfen, um die Akkordlöhne und besten Arbeitsformen festzulegen. Daraus folgt drittens die Entwicklung systematischer Anlernprogramme, die die Einarbeitungszeiten optimieren helfen sollen. Das Schwergewicht in der deutschen Psychotechnik liegt dabei "hauptsächlich in der Durchführung von Eignungsprüfungen" (Jaeger/Staeuble 1981, 79). Die Umstellung des Produktionsprozesses im Sinne einer tayloristischen Betriebsführung, schon in den USA selten genug (vgl. R. Vahrenkamp 1976), findet in Deutschland praktisch keine Verbreitung. Gottl-Ottilienfeld, einer der wichtigsten Propagandisten der sowohl technischen als auch organisatorischen Rationalisierung, nennt dafür Gründe: die Fordsche Methode der Fließarbeit beruht auf einer gleichzeitigen Umgestaltung der Betriebe nach der objektiven und subjektiven Komponente des Produktionsprozesses, während die an Taylor orientierten Methoden "immer nur einen einzelnen, schon bestehenden, schon gestalteten Betrieb in Angriff (nehmen, H.H.), um ihn vornehmlich in einer ganz bestimmten, einseitigen Richtung zu verbessern, nämlich durch berufstechnische Veredelung des Arbeitsvorganges, also der ausführenden Arbeit im Betrieb" (Gottl-Ottilienfeld 1925, 557). Der Charakter der deutschen Rationalisierung ist aber gerade, wie gezeigt, die gleichzeitige Umstellung des produktionstechnischen Apparats und der arbeitsorganisatorischen Vollzüge, wobei die Steigerung des fixen Kapitals aufgrund des offensichtlichen Rückstandes der deutschen Industrie bis an die Grenze der betriebswirtschaftlich kalkulierten Einsparung an Arbeitslöhnen geht (s. Untersuchungsausschuß: Die deutsche eisenerzeugende Industrie. In: O. Bauer 1931, 120).

Das von der Psychotechnik angebotene Inventar an Leistungen, welches sich durch die Orientierung der Psychotechniker an den Interessen der Industrie, ohne ihr

gegenüber eigenständige, fachliche und organisatorische Institutionalisierung zu forcieren (s. I. Staeuble 1983), unmittelbar im Produktionsprozeß bewähren sollte, reduziert sich deshalb ab Mitte der zwanziger Jahre zunehmend auf die Eignungsprüfungen. Die eingeschränkte Anwendbarkeit der "angewandten" Psychologie kann an drei Aspekten verdeutlicht werden:

1. An dem wachsenden Bedeutungsverlust der Produktivitätssteigerung durch reine Intensivierung der Arbeit. "Das Anwendungsgebiet der Psychotechnik schränkt sich aber weiter ein, erstens durch die zunehmende Mechanisierung und Automatisierung von Produktionsverfahren, in denen bisher die Handarbeit eine größere Rolle spielte, und zweitens durch die Einstellung ganz neuer Produktionsverfahren in den Betrieb, denn auf diesem Gebiet liegen ganz große Möglichkeiten für die "Rationalisierung", gegenüber denen die Kleinarbeit der Psychotechnik kaum ins Gewicht fällt" (J. Gerhardt 1929, 727; zu dieser Kritik an der Psychotechnik s.a. F. Giese 1930; W. Eliasberg 1926). Es ist allerdings weniger die Abschaffung der monotonen Handarbeit, die die Psychotechnik bedeutungslos werden läßt, sondern die Reduzierung der Funktionen bei der Handarbeit macht die Eignungsdiagnostik überflüssig: Die mechanisierte Arbeit liegt im Leistungspotential jedes Menschen und bedarf keiner gesonderten Auslese, zumindest nicht auf dem Gebiet der intellektuellen oder motorischen Einzelfunktionen, was die beliebige Substituierbarkeit von Männer- und Frauenarbeit anschaulich beweist.

Anders ausgedrückt: Die auf Abweichungen vom psycho- oder biometrischen Mittelwert beruhende besondere Leistungsdiagnostik wird ihrer Substanz beraubt. Arbeit am Band oder in der Kette ist Arbeit in unmittelbar-abstrakter Form.

Anders sieht es im Bereich der charakterologischen Leistungen aus, die, auf "Menschenkenntnis" im Sinne von Kretschmer oder Klages aufbauend, überprüfbar gemacht werden sollen. So besteht ein Schwerpunkt der nunmehr erweiterten Psychotechnik in der Entwicklung von Tests, die nicht mehr die psychophysische Leistungsfähigkeit, sondern die Leistungsbereitschaft diagnostizieren sollen (s. P. Schilder 1928; G. Fabian 1928), wobei neben diesen charakterologischen Eigenschaften auch die Stärke des Klassenbewußtseins gemessen werden soll (s. F. Baumgarten 1930).

2. An den Vereinfachungen des Anlernverfahrens durch die Reduzierung der Komplexität der Arbeit. Außerdem tritt statt Prämiensystem, Bestimmung der maximalen Leistung die optimale Gestaltung der Gesamtarbeit und die Einführung des Gruppenakkords in den Vordergrund (vgl. F. Giese 1928, 113; F. Tarnov 1928).

3. An dem Vordringen der Fragestellungen kollektiver Arbeitsleistungen. Diese Begrenztheit des alten Paradigmas betrifft auch die scheinbar gesicherte Methodik der Eignungsdiagnostik. "Die psychotechnische Arbeitsprobe kann ferner nicht erfassen die Einflüsse der betrieblichen Umwelt auf die Arbeitsleistung des ein-

zeln (der Persönlichkeit des Betriebsleiters, die Art der Unterordnung oder Einordnung in eine Arbeitsgruppe) sowie die Einflüsse der außerbetrieblichen Lebensführung ... Ferner ist nicht erfaßbar die persönliche Arbeitseinstellung, die durch personale Ziele, die soziale Ideologie und Weltanschauung bestimmt wird, sowie die Qualität der Persönlichkeit, ihre Redlichkeit, Zuverlässigkeit, Eigenschaften, die ... für eine Vertrauensgrundlage des Arbeitsverhältnisses unerlässlich sind" (J. Gerhardt 1929, 723 f; vgl. auch W. Eliasberg 1926).

Um dieses theoretische Defizit der Psychotechnik gegenüber der Entwicklung der Produktivkräfte zu belegen, können zweierlei Argumente angeführt werden. Das erste Argument betrifft die damalige Sozialpsychologie, über die W. Beck noch 1953 zurückblickend feststellt, daß sie mangelhaft entwickelt sei (W. Beck 1953, 5). Ein Blick in ein zeitgenössisches Buch über Sozialpsychologie (z.B. Müller-Freienfels 1930) zeigt gegenüber der Praxis des Produktionsprozesses bornierte Spekulationen über "Volkgeist" oder die reale Existenz einer Volksseele (vgl. auch L. Kraškovič 1915).

Das zweite Argument betrifft den Entwicklungsstand der Psychotechnik selber: den im Rahmen der experimentellen Psychotechnik ernsthaftesten Versuch zur Intensivierung der Arbeit im Rahmen kollektiver Gesamtleistung stellt die Monographie über die "Experimentelle Massenpsychologie" von W. Moede (1920) dar. Zwar nimmt Moede im Rahmen dieses Werkes auch Stellung zur Fließarbeit, diese Stellung ist aber kaum mit seinem experimentellen Design vermittelt (Moede 1920, 154).

Um es zusammenfassend zu formulieren: Die Krise der Psychotechnik stellt sich um 1927 als Ergebnis der Gründe dar, die ihre eigene Blüte ermöglicht haben. Rationalisierung und der Versuch der Rückgewinnung internationaler Konkurrenzfähigkeit haben sowohl im Bereich der Subjektpsychotechnik (Ausleseverfahren, Arbeitszeitstudien etc.) wie im Bereich der Objektpsychotechnik (Konstruktion von Maschinerieanlagen sub specie der menschlichen Arbeitsfähigkeit) zu einer Unterhöhlung des psychotechnischen Paradigmas geführt. Entgegen diesem am einzelnen Arbeitsprozeß orientierten Schema fordert die neue Formulierung des kapitalistischen Produktionsprozesses die Analyse von kollektiver Leistung und kollektiver Leistungsverweigerung. Durch Fließarbeit und Konzentration der Kapitalmassen im Produktionsprozeß tritt dem Kapital die Arbeiterklasse als Kollektivum gegenüber, ein Tatbestand, auf den die Psychotechnik ohne adäquates wissenschaftliches Instrumentarium reagiert. Die Psychotechnik der späten zwanziger Jahre wählt infolgedessen den Ausweg in eine quasiwissenschaftliche Ideo-

logie: Ideologie, weil sie weit davon entfernt ist, wirkliche Einsicht in den Ursprung ihrer Phänomene zu haben. Quasi-wissenschaftlich, weil diese ideologische Verkehrung nicht bedeutet, daß mit ihr nicht empirische Forschung und Formulierung von Lösungsvorschlägen betrieben werden könnte. Man kann sogar noch weiter gehen und vermuten, daß gerade ihr ideologischer Charakter die darauf aufbauende Wissenschaftlichkeit ermöglicht, indem nämlich jede Erkenntnis von Wirklichkeit schon immer in dem Rahmen interpretiert ist, der durch die Ideologie gesteckt ist und der verhindert, daß der wahre Charakter der Produktionsweise thematisiert wird.

Man darf sich den Prozeß dieser Ideologiebildung aber nicht als einfache Systematisierung eines je schon existenten Kapitalsplans vorstellen, den die Psychotechniker nur zu realisieren hätten. Zwar besitzt jede Betriebsleitung und jeder Einzelkapitalist notwendigerweise soviel "tacit knowledge" über den Produktionsprozeß, daß dieser relativ ungestört funktioniert. Liest man aber die Stellungnahmen führender Kapitalvertreter, so erscheint dem deutschen Kapital selber die Form des gesellschaftlich anschwellenden Produktionsprozesses als ein Problem, welches seiner Lösung harret. Für die Lösung ist man deshalb, soweit sie sich als bewußter Prozeß darstellt, umgekehrt auf die Stellungnahmen der Psychotechniker verwiesen. Auf den ersten Blick paradoxerweise aktualisiert sich das Bewußtsein der Psychotechniker aber unter Bezugnahme auf das Bewußtsein der Arbeiter, die wiederum, zumindest in ihrer reformistischen Mehrheit, im Rahmen der Diskussion um die Räte-demokratie dieses Problem an die Kapitalvertreter delegiert haben, da sie sich aufgrund jahrzehntelanger Entqualifikation durch die Erfahrung des Produktionsprozesses nicht in der Lage sehen, die Betriebsgeschehnisse selbst zu übernehmen (s. hierzu C. Neusüß 1978). Diese kreisförmige Delegation ist aber nur scheinbar ein Zirkel, im Kerngehalt spiegelt sie die Struktur der Auseinandersetzung um die Länge des Arbeitstages wider (s. Marx 1972). Nur daß im Falle der Psychotechnik der Inhalt nicht die physische Grenze der absoluten Mehrwertproduktion ist, sondern die sich im Prozeß von Rationalisierung und Anhäufung von Kapitalmassen durchsetzende Gesellschaftlichkeit, die einer, der Länge des Arbeitstages analogen Regulierung bedarf. Indikator für das Problem, welches durch die Konzentration von Menschenmassen und durch die wachsende Durchdringung des Produktionsprozesses durch das Kapital entsteht, ist dabei in analoger Weise zur Auseinandersetzung um den Arbeitstag der Widerstand der Arbeiter; die Lösungsmöglichkeit auf der Basis kapitalistischer Produktionsweise liegt in einem ähnlichen Mechanismus, wie es die relative Mehrwertproduktion bei gegebenem Arbeitstag ist: in der Integration der Arbeiter in die Fabrik durch eine Veränderung des sozialen Umgangs

mit ihnen. Die Besonderheiten der hier beschriebenen deutschen Entwicklung liegen darin, daß die Ressourcen für diesen Prozeß notwendigerweise hauptsächlich auf dem Gebiet psychischer Beeinflussung liegen mußten.

IV. Die Neudefinition des Paradigmas für die Psychotechnik

1. Klassenbewußtsein als Gruppenkohäsion

Die Erfahrung der Bedeutung gesellschaftlich angehäufter Massen ist für die deutschen Psychologen um 1925 keineswegs neu: bereits während des Ersten Weltkriegs wurde die ideologische Einstimmung der Soldaten durch angewandte Psychologie anvisiert und teilweise praktiziert. Allerdings mit wechselndem Erfolg: Die Revolution von 1918 zeigt, daß das sozialistische Bewußtsein während des Krieges nicht gänzlich getilgt werden konnte. Als geeignetes theoretisches Medium, dieses scheinbaren Umschwenkens der Massen zu begreifen, und zur Aneignung der politischen Wirksamkeit der marxistischen Theorie bot sich die Massenpsychologie an, die, von Tarde und LeBon in Frankreich entwickelt, zunehmend die Völker- und Sozialpsychologie in Deutschland zu beeinflussen beginnt.

Ausgangspunkt der Massenpsychologie ist die Einheit der öffentlichen Versammlung, wobei die Behandlung des Phänomens der Massenbildung unter folgenden Vorzeichen steht: 1. eine Masse ist ein zufälliges Zusammentreffen von Menschen, die 2. in ihrem Zusammenwirken neue Eigentümlichkeiten hervorbringen, und 3. eine Binnengliederung durch Autoritätsgefälle entwickeln. Für die Massenpsychologie stehen - soweit nicht die Zufälligkeit der Bildung von Massen in Frage gestellt und dadurch verschiedene Formen der Vergesellschaftung beleuchtet werden, was in der französischen Tradition gerade nicht der Fall ist - folglich zweierlei Erklärungsprobleme an: erstens, welche neuartigen Phänomene kennzeichnen die "Massenseele" und wie können sie erklärt werden? Zweitens, welche Form der Binnengliederung weist die Masse auf und wie funktioniert die Kommunikation zwischen den verschiedenen Ebenen der Massengliederung?

Was die erste Frage betrifft, so ist vornehmlichstes Kennzeichen der Massenbildung die psychische Regression der einzelnen. "Die Hauptmerkmale der einzelnen in der Masse sind also: Schwinden der bewußten Persönlichkeit, Vorrherrschaft des unbewußten Wesens, Leitung der Gedanken und Gefühle durch Beeinflussung und Übertragung in der gleichen Richtung, Neigung zur unverzüglichen Verwirklichung der eingeflößten Ideen. Allein durch die Tatsache, Glied einer Masse zu sein, steigt der Mensch also mehrere Stufen von der Leiter der

Kultur hinab" (G. LeBon 1895=1968, 17; zur Verbreitung dieser Ansicht über das Phänomen der Regression in der Masse s. L. Kraškovič 1915, 33 ff). Die Gefühle der Masse sind dementsprechend durch Triebhaftigkeit, Beweglichkeit, Erregbarkeit, Beeinflußbarkeit, Einseitigkeit und Herrschsucht gekennzeichnet, da sie sich auf elementarstem Niveau bewegen. Ebenso primitiv ist auch das Denken der Massen strukturiert. Es wird durch die Prinzipien der Assoziation, Ähnlichkeit und Analogie gebildet und folgt der Form des Traums, der durch Bilderfolgen ausgezeichnet ist (s. ibd., 30 ff; 39 ff).

Erklärt wird die Regression der einzelnen in den Massen durch den der Pathologie nachempfundenen Prozeß der Suggestion. Durch Verallgemeinerung des Prinzips der Hypnose zur zwischenmenschlichen Suggestion wird die Obertragung auf die sozialen Prozesse geleistet und gleichzeitig das Fundament für die Beantwortung der zweiten Frage gelegt. Denn die Führung der Massen ist mit ähnlichen Charakteristiken wie die hypnotische Beeinflussung ausgestattet: sie wirkt durch primitive Wiederholung einzelner Schlagworte und dem Nimbus der Führer, der auf einer Art Zauber beruht.

Man sieht, daß der Charakter der Massenpsychologie im wesentlichen abwehrend-ideologisierend ist: sie taugt zu einer Verarbeitung revolutionärer Strömungen, die die Position des Bürgertums bedrohen; in ihrer Orientierung auf die Einheit der öffentlichen Versammlung und der allgemeinen Abwertung der Massen bietet sie kaum mehr als einen Ausgangspunkt für eine Durchdringung der sozialen Prozesse im Betrieb.

Allerdings einen notwendigen: so findet sich in einem frühen an sie angelehnten Ansatz zur Behandlung des Problems der Vergesellschaftung und des Auftretens revolutionärer Massen durch R. Michels eine interessante Präzisierung. Michels geht davon aus, daß dem Phänomen der Massen nicht zu entkommen ist, denn seine Basis liegt in der Konzentration von Kapitalmassen, die ohne Ansammlung von Arbeitermassen nicht denkbar wäre. Der Schlüssel liegt deshalb für Michels nicht in der ideologischen Diffamierung der Massen, er liegt in der Beherrschung ihrer Konstitutionsprinzipien, für deren erste Analyse er eine "Phänomenologie" des Arbeiterbewußtseins beizusteuern sucht (s. R. Michels 1926; vgl. a. Plaut 1928).

Eine weitere Differenzierung gegenüber dem rein ideologischen Charakter der Massenpsychologie findet sich bei H. de Man (1927; 1930). Denn während die französische Massenpsychologie von zufälligen Massenbildungen mit rückwirkender Determination der psychischen Prozesse ausgeht, formuliert de Man eine

Triebtheorie mit 10 - 12 Elementartrieben. Diese Elementartriebe werden überlagert durch zwei Grundtypen des Reagierens, welche zugleich festlegen, ob es zu einer Befriedigung oder Hemmung kommt. Die beiden Grundtypen sind "Anpassungs-" und "konträre Reaktion", wobei die triebmäßig adäquate Reaktion eine Anpassungsreaktion ist, die dem "Ansteckungs"mechanismus der Suggestion nachempfunden ist. Die Psychologie der Arbeiter ist durch "Primitivität" gekennzeichnet, da Arbeiter immer in Massen auftreten. Arbeiter haben gegenüber der übrigen Bevölkerung eine geringere Intelligenz und stärker emotional geprägte Verhaltensweisen, was de Man unter Verweis auf die französische Massenpsychologie formuliert. Da die Kultur der Arbeiter als Anpassungsreaktion an die mittelständische auftritt und somit immer verspätet und verzerrt ist, gibt es keine eigentliche und kreative Arbeiterkultur, sondern nur "angesteckte" Bildungsinhalte. Dieser Tatbestand bedeutet aber noch keinen "pathologischen" Hintergrund, wie in der französischen Massenpsychologie, sondern erst die durch die "konträre Reaktion" erfolgende Hemmung der Triebe setzt die Gefahr der Erkrankung in Form von Neurosen. De Man untersucht in der Folge die Elemente des sozialistischen Bewußtseins auf dem Hintergrund dieses Schemas und unterstellt ihnen, tendenziell pathologischer Natur zu sein. Dabei reicht die emotionale "Verkümmerung" bis in die intellektuellen Funktionen hinein, die ebenfalls bei "konträrer Reaktion" an das Krankheitsbild der Neurose erinnern. Dadurch wird aber eine wesentliche Unterscheidung zu der französischen Massenpsychologie vollzogen: nicht mehr die Arbeitermasse per se rückt in den Bereich des Pathologischen und Systemfremden, sondern nur ihre spezifische Form als widerständiges Element. Im Gegensatz zu LeBon sind bei de Man die individual- und massenpsychologischen Mechanismen der Arbeiter, solange sie funktionieren, Kennzeichen von Gesundheit, die erst bedroht ist, wenn, unter dem Eindruck sozialistischen Bewußtseins z.B., die "Arbeitsfreude", die phylogenetisch triebhafter Natur ist, unterdrückt wird. Damit ist aber die Kollektivität als Faktor der ökonomischen Situation anerkannt.

Eine Weiterentwicklung dieser sich durch das Medium der Massenpsychologie vollziehenden Aneignung der Bedeutung von ("Massen"-)Klassenbewußtsein für die Arbeitswilligkeit findet sich bei F. Giese (1932), einem der führenden Psychotechniker der Weimarer Republik. Giese hatte bereits früh zu den Kritikern des engeren Ansatzes der Psychotechnik gezählt und die Wende zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise im Rahmen einer umfassenden Arbeitswissenschaft propagiert. Für eine solche Erweiterung muß die optimale Gestaltung der betrieblichen Arbeitsorganisation, die bis zur Beachtung ethischer und erkenntnistheoretischer Aspekte reicht, der Ausgangspunkt sein. Innerhalb der Organisierung des

Produktionsprozesses treten "Imponderabilien" auf, die als unvorhersehbare Nebenwirkung angesehen werden können. Der Faktor "Mensch" stellt eine besondere Quelle solcher "Imponderabilien" dar, da er durch eine gefühlsmäßige Prägung zu unvernünftigen Aktionen neigt (ibid., 47 ff). Ein anderes Imponderabilium ist die gegenüber dem Individuum neuheitliche Struktur des Verhaltens im kollektiven Zusammenhang, die im Betrieb den ungestörten Verwertungsprozeß hemmt. Giese nimmt für die Problematisierung der neuheitlichen Struktur des Massenverhaltens auf der einen Seite den bekannten Ausgangspunkt von LeBon: "Wir erinnern aber an die Hinweise auf eine Uniformierung der persönlichen Unterschiede im kollektiven Zusammenhang, auf die Gleichförmigkeit psychischer Ablaufformen. Wir erinnern an die Tendenz des Zurücktretens intellektueller Haltungen gegenüber emotionalen und voluntativen Strömungen." Kurz: "Kollektiv meint Entindividualisierung der Elemente, Entmannung, Neutralisierung ... Verschweißung des Ichs mit den anderen (ibid., 199). Nichtsdestotrotz hat der Arbeitswissenschaftler mit der Existenz der Kollektive zu rechnen, welche als funktionelle Begleiterscheinung allzuleicht "Ressentiments", "Schlagwort", "Illusionismus" und "antilogische Entwicklung" haben. Von diesen Begleiterscheinungen muß aber festgestellt werden, daß sie "ein kollektiver, praktisch gerichteter, emotional empfundener Idealismus, ein philosophischer Bastardtyp" sind (ibid., 202). Damit ist zugleich ausgedrückt, daß Giese ihnen motivierende Bedeutung zumißt, somit kollektives Arbeiterbewußtsein nicht ablehnt, sondern nur seine Gerichtetheit gegen das Kapitalverhältnis. Dabei geht er soweit, die Einsatzbereitschaft der Arbeiter für den Aufbau der Sowjetunion zu loben, da sie beweist, daß das kollektive Arbeiten zu unvermuteten Arbeitsleistungen führen kann. Würde diesem Leistungswillen eine andere Richtung gegeben, so würde er durchaus Gewinn der kapitalistischen Produktionsweise sein. Arbeitswissenschaft muß deshalb auf die Konstitution von "Werksgemeinschaften" gerichtet sein, die nicht Kollektivität, sondern eben Gemeinschaft bedeuten und "im arbeitsethischen Zusammenhange ... auf eine andere Situation als die des Einzelmenschen" zielen (ibid., 200).

2. Das Problem der "Werksbeziehungen" und die Erzeugung produktiver Massen

Die dadurch thematisierte Forderung nach einer Aneignung der motivationalen Kraft von Gruppenstrukturen, die den Psychotechniker erstmalig in der Form von Klassenbewußtsein entgegentritt, setzt notwendigerweise voraus, daß die Inhalte des Gruppenbewußtseins relativ beliebig austauschbar sind und daß die Quellen für eine bestimmte Ausprägung sich nicht als unbeeinflußbar darstellen. Diese Fragestellung verweist die Psychotechnik folglich auf eine Überwindung

der groben massenpsychologischen Prinzipien spontaner Bewußtseinsuggestion und eine genauere Untersuchung der bewußtseinsbildenden Prozesse im Betrieb.

Erste Hinweise hierfür liefert wiederum H. de Man, der neben den Grundtrieben auf den Mechanismus der Charakterbildung stößt. Charaktereigenschaften entstehen aus der Abspaltung von "Instinkthandlungen" (de Man knüpft an dieser Stelle an die Theorien von W. James, dem Begründer des amerikanischen Funktionalismus an): "Nun setzt zwar jede Gewohnheitsbildung für ihren Ursprung triebmäßige Motive voraus; das Eigentümliche der Gewohnheit besteht aber gerade darin, daß sie auf Grund des durch Wiederholung stets verringerten Widerstandes sozusagen ihre eigene Furche gräbt, indem sie Handlungen von ihrem Motiv loslöst und automatisiert" (de Man 1927, 176). Gewohnheitshandlungen sind z.B. Handlungen, deren Motiv als reine Norm erlebt wird und keine weitere Legitimationen subjektiv erkennen lassen. Zu ihnen gehört u.a. das soziale Pflichtgefühl, arbeiten zu müssen, denn die Anpassungsreaktion, die instinkthaft die Gewohnheitshandlung forciert, hat die Befolgung der Umweltanforderung zur Folge, ohne daß dabei eine rationale Einsicht über den Prozeß der Aufrichtung eines Arbeitsethos vorhanden wäre. Indem de Man so auf das Verhältnis von Instinkt zur Anpassung und Füllung dieses Instinkts mit Umweltnormen hinweist, leistet er zweierlei: erstens behauptet er eine gewisse Beliebbarkeit kollektiver Normen. Zweitens lenkt er die Orientierung der Psychotechnik auf die sozialen Prozesse unter den Arbeitern im Betrieb. Denn dort finden sich die Arbeiter am konstantesten zusammen, und dort wird ihr subjektives Verhältnis zur Arbeit geformt, auf das im Sinne einer Aufrichtung produktiver Werte eingewirkt werden müsse.

Auf die Bedeutung des Betriebs für die Bewußtseinsbildung bei Arbeitern hat vor de Man aber bereits ein anderer "Psychotechniker" hingewiesen und dabei nicht unwesentlich zur Herausbildung der Betriebssoziologie und -psychologie beigetragen: J. Wünsch in seinem Buch über "Praktische Werkspolitik" (1923). Ausgangspunkt von Wünsch ist die Anerkennung, daß das kollektive Arbeiterverhalten zum Faktor des Betriebsgeschehens geworden ist. "Vor dem Kriege war mit einer Belegschaft als arbeitspolitisches Objekt nicht entfernt in dem Maße zu rechnen als heute. Die Belegschaften waren gar nicht in dem Grade zu geschlossenen, selbstbewußten, arbeitspolitischen Gebilden zusammengewachsen, wie das vielfach heute der Fall ist" (ibid., 64). Um den negativen Konsequenzen dieses Zusammenschlusses der Arbeiter zu entgehen, entwickelt Wünsch zwei Wege. Für den ersten greift er auf die Ansätze zu einer differentiellen Massenpsychologie zurück, die sich bei LeBon nachweisen lassen (vgl. LeBon

1895=1968, 116). Ein entscheidender Ansatzpunkt ist dabei der Rassenbegriff, welcher zur Erklärung unterschiedlicher Reaktionsformen der Massen herangezogen wird. Wunschuh assimiliert das rassendifferentielle Denken der Massenpsychologie an die Bedeutung des geographischen Standorts der Fabrik, die die Auswahl des "Arbeitnehmermaterials" prägt. Dessen typische Verfassung ergibt sich aus den Faktoren der Stammeseigenart der ansässigen Bevölkerung, dem unmittelbaren Zusammenliegen tiefer wirtschaftlicher und sozialer Gegensätze, welche oft durch Rassenmischung infolge des dritten Faktors der "Anwerbungs- (Einwanderungs-) Politik" der Verwaltungen zustande kommt, sowie der Intensität der politischen und gewerkschaftlichen Tätigkeit in der Region des anzudehlenden oder angesiedelten Betriebs (Wunschuh 1923, 24 ff).

Die Homogenität der Rasse bei den angeworbenen Arbeitern beeinflusst sowohl Intelligenz als auch die Stärke des Autoritätsgeföhls und der Offenheit für politische und gewerkschaftliche Ideen. Wunschuh warnt ausdrücklich vor der Durchmischung der "Arbeiterrassen" und den daraus hervorgehenden "Mischtypen": "Dagegen hat die Vermischung dieser fremden Zuwanderer mit der einheimischen Bevölkerung die in der ersten, bzw. zweiten Generation stattfindet, zahlreiche Bastarderscheinungen in den Belegschaften zur Folge, die wesentlich schwerer und unberechenbarer zu behandeln sind. Diese Bastardnaturen geben auch die beste Humusschicht für den Radikalismus ab" (ibd., 28).

Wunschuh's Berücksichtigung "rassendifferentieller" Gesichtspunkte in der Einteilung der Verhaltensweisen ist keineswegs ein isoliertes Phänomen eines besonders reaktionären Psychotechnikers. Man findet die Zuordnung von Körperbaucharakteristika, schizophrener Verhaltensformen u.ä. zum Beispiel auch bei Psychiatern wie E. Kretschmer, die als Wissenschaftler allgemeine Popularität haben. Die von Wunschuh betriebene "Rassentypologie" ist noch nicht einmal im Inhalt besonders ideologisch (im Sinne einer wirklichen Verzerrung der Realität), sie spiegelt eher eine theoretische Aneignung unterschiedlicher Reaktionsweisen der Arbeiterklasse auf die Verwertungsansprüche des Kapitals wider, die sich realiter aus regionalen und nationalen Unterschieden in der "moralischen Ökonomie" der Arbeiter erklären.

Allerdings: für ein gegebenes Einzelkapital ist der Verweis auf die Einstellungspolitik wenig hilfreich, setzt er doch eine geographische Übertragbarkeit der Produktionsmittel voraus. Wunschuh's Vorschläge reduzieren sich dementsprechend nicht auf eine eher passive Auswahl der Arbeiter, sie enthalten ebenfalls Anweisungen zur Konstruktion von Bewußtseinsformen. Diese Anweisungen bedeuten

auf der einen Seite brutale Kündigungspolitik gegen durch Bespitzelung und Aktionen bekannt gewordene, besonders aktive Arbeiter (ibd., 68). Sie problematisieren auf der anderen Seite die wachsende Entfernung des Kapital-eigners als personifiziertem Kapitalwillen aus dem Geschehen der Produktion, weil die Einzelkapitalien im Umfang derart gewachsen sind, daß der Einzelkapitalist gar nicht mehr die Zeit habe, als Person den Verwertungswillen des Kapitals seinen Arbeiter zu dokumentieren. Eine solche Entwicklung ist nicht ungefährlich: anhand seiner Erfahrung aus der Zeit von 1918 und 1920 ist Wunschuh zu dem Schluß gelangt, daß die Art des Umgangs mit den Arbeitern und der Dokumentation von Betriebsherrschaft durch Personen, also nicht nur die sachliche Logik der arbeitsteiligen Produktion, wesentlichen Einfluß auf das Arbeiterverhalten hat. Wunschuh fordert deshalb einen "Arbeitspolitiker", der die Summe der betrieblichen Sozialbeziehungen zum Gegenstand hat, die er im Sinne des "Werkfriedens" und der maximalen Produktivität zu analysieren und zu gestalten hat. Durch einen solchen, nur mit der Frage der Übertragung der Kapitalperspektive in das Arbeiterbewußtsein beschäftigten "Arbeitspolitiker" wird die Gefahr der Entfremdung der Arbeiter gegenüber den Betriebszielen beseitigt, die immer dann auftritt, wenn sich der Einzelkapitalist ersatzlos zu weit vom Ort der Produktion selber entfernt. Ein solcher "Arbeitspolitiker" muß spezifische Eigenschaften haben, die ihn dazu befähigen, das Bewußtsein der Arbeiter sukzessive im Sinne des Verwertungsinteresses umzugestalten: "Er muß ein natürlicher Politiker sein. Er muß eine stärker ausgeprägte Persönlichkeit sein, die Fähigkeit haben, zu imponieren und zu suggerieren. Er bedarf einer ebenso energischen als unter Umständen verbindlichen, stets aber elastischen, anpassungsfähigen Erscheinung und Haltung" (ibd., 37 f).

So "fortschrittlich" im Sinne einer Durchdringung des Betriebsgeschehens sich die Theorie von Wunschuh darstellt, in einer Beziehung ist sie Opfer eigener ideologischer Prämissen. Der von Wunschuh geforderte Ausleseprozeß von "Arbeitspolitikern" oder "Sozialingenieuren" beruht gänzlich auf ihren natürlichen, angeborenen Eigenschaften. Genau das erweist sich aber als wenig zukunftssträchtiger Ansatz, macht er doch die Sozialbeziehungen im Betrieb von dem zufälligen Auftreten solcher "Persönlichkeiten" abhängig. So bedauern schon 1930 verschiedene Betriebspsychologen die mangelnde Existenz einer "rein wissenschaftlichen Literatur" über den "Umgang mit Menschen" im Betrieb, der bei Wunschuh eher den Institutionen des "Arbeitspolitikers" anheimgestellt ist, und fordern ein quasi-therapeutisches Training für Arbeitgeber und leitende Angestellte, damit ihr Auftreten gegenüber jenen nicht zu unnötigen Reibungen führe. "Allerdings stehen die Umgangsformen zuweilen in keinem adäqua-

ten Verhältnis zu den wirklichen Gefühlen des Arbeitgebers, z.B. kann er die größte Verachtung für alle, die nicht zu seiner Kaste gehören, hegen und doch die größte Höflichkeit an den Tag legen. Es ist jedoch zweckmäßig, daß er seine Abneigungen überwindet, den Affekten keinen freien Lauf läßt. Allmählich wird die zur Schau getragene Form auf den Inhalt der Affekte einwirken und die feindseligen Gefühle mildern" (F. Baumgarten 1930, 571).

3. Führung und Betriebshierarchie als Moderatorvariablen

Winschuh steht mit seiner Ansicht über die Bedeutung des Verhältnisses von Betriebsführung und Arbeitsfreude keineswegs alleine da. Auch H. de Man ist auf den wesentlichen Faktor der psycho-sozialen Verhältnisse im Betrieb gestoßen, der zur Hemmung der Motivation zur Arbeit führen könne. Dabei ist dieses Resultat um so beachtlicher, als de Man die prinzipielle Trennbarkeit der sachlichen Arbeitsanforderungen, die aus dem technischen Kapitalverhältnis erwachsen, und den zwischenmenschlichen Beziehungen in Fragen der Motivation für die Arbeit behauptet. Um die Bedeutung dieser Erkenntnis zu würdigen, ein Blick auf die Diskussion um die "Entfremdung" der Arbeit angesichts des Vorherrschens der "toten Maschine" innerhalb der Psychotechnik: sie wird anfangs im wesentlichen unter den Stichworten der "Gruppenfabrikation", der "Werkstattaussiedelung" und besonders des Verhältnisses des "natürlichen Rhythmus" der menschlichen Bewegung zum künstlichen Rhythmus wiederkehrender Arbeitsschritte geführt (vgl. A. Mayer 1961, 11 ff) und bleibt so der Wirklichkeit der Fabrik gegenüber relativ abstrakt. Die Erfindung der "Moderatorvariablen" Führung und Betriebshierarchie ermöglicht hingegen eine teilweise Reorganisation des motivationalen Leerraums, der durch Dequalifizierung der Arbeit und dem Auseinanderfallen von Kapitaleigentum und Betriebsleitung entsteht. Statt Einheit der Arbeitsprozesse sub specie des zu erzeugenden Produkts steht jetzt Einheit der Betriebsorganisation, Führungsqualität und Aufstiegsmöglichkeit.

Ihre genuin wissenschaftliche Absicherung finden die u.a. von Winschuh und de Man konstatierten empirischen Unterschiede in der "Betriebsführung" und der Produktivität in den Forschungen des "Instituts für Betriebssoziologie", welches ab 1929 in Berlin eingerichtet wird. Ausgangspunkt der Untersuchungen des Instituts ist die "soziale Unruhe", die in den Betrieben der Weimarer Republik herrscht, dem ökonomischen Florieren des Kapitals widerspricht und durch eine wissenschaftlich fundierte "soziale Betriebspolitik" zu kontrollieren ist (A. Geck 1931, 49). Innerhalb dieses Ausgangspunktes kann man drei verschiedene Aspekte unterscheiden: Erstens die Bedeutung, die der vergesellschaftete Betrieb

für die Aneignung der Ware Arbeitskraft durch das Kapital gewinnt. Dazu stellt G. Briefs fest: "Das soziale Charakteristikum des modernen Fabriksaals ist also neben der quantitativen Menschenhäufung das qualitative Moment des beziehungslosen Nebeneinander des einzelnen in der Masse" (G. Briefs 1931, 42). So ist die "wissenschaftlich fundierte Sozialpolitik" mit Einsicht in die Problematik verknüpft, die durch die Entleerung der zwischenmenschlichen Beziehungen als Folge des quantitativen Anwachsens der Betriebe, der rein sachlichen Organisation der Zusammenarbeit und der Entfremdung von Kommando und Arbeiter entsteht und sich in Form von "Mißverständnis, Konflikt, Disziplinlosigkeit, Arbeitsunlust, Minderleistung und Menge und Güte der Arbeit" (A. Geck 1935, 19) äußert. Zweitens hat aber die Vergesellschaftung des Produktionsprozesses als Folge der Neuzusammensetzung des Kapitalverhältnisses auch bestimmte Konsequenzen für die Bedeutung der Arbeiter und des Arbeiterverhaltens im Gesamtzusammenhang der Produktion. "Diese Betriebsdisziplin ist um so objektiver, schematischer und unabdingbarer, je größer der Betrieb ist. Das Versagen der Disziplin an einzelnen Stellen zieht unverhältnismäßig starke Gefährdungen des Gesamtvollzuges nach sich ... Mit anderen Worten: die Störungspotenz der mangelnden Disziplin wächst mit der Größe des Betriebs, sie wächst überproportional; als Beispiel für diese Disproportionalität erwähnen wir, daß im Großbetrieb sich durchgängig gewisse Schlüsselfunktionen befinden, an deren sachgemäßer Ausführung der ungestörte Gesamtvollzug hängt: Fördermaschinen, Werkzeugmacher" (G. Briefs 1931, 38). Die Verbindung der einzelnen Arbeitsprozesse durch Fließarbeit konstituiert somit die Notwendigkeit einer durchgängigen Funktionstüchtigkeit des betrieblichen Gesamtarbeiters, der wiederum nicht mehr auf der Ebene der Psychotechnik der Einzelarbeiter, sondern im Gesamt der vergesellschafteten Arbeit wissenschaftlich zu analysieren ist.

Die wissenschaftliche Beantwortung der durch das Institut systematisierten Probleme erfolgt entweder in Form empirischer Untersuchungen in Betrieben oder durch historisch vergleichende Analysen über die Arten der innerbetrieblichen Auseinandersetzungs- und Autoritätsverhältnisse. In diesen historisiert A. Geck - der diese Untersuchungen im wesentlichen vorgenommen hat - den von Wenschuh beobachteten Unterschied im jeweiligen Verhältnis zwischen Lohnarbeit und Kapital auf der Ebene des Einzelbetriebes. Ohne auf die einzelnen Übergänge eingehen zu wollen, die Geck als Ergebnis seiner Untersuchung erhält und die im übrigen eine soziologische Untersuchung zum Führungsstil des Betriebes sind - , kann auf ein bemerkenswertes Ergebnis hingewiesen werden, welches Briefs zufolge den Untergang eines paternalistischen Führungsstils verursacht: "Er scheiterte an der zunehmenden Größe der Betriebe, an den Wand-

Tungen der mechanisierenden Technik, an den Notwendigkeiten, den Betrieb hierarchisch mit zunehmender Größe mehr und mehr durchzugliedern, womit der Spielraum persönlicher Beziehungen sich verringerte und die reine Zweckrationalität der Arbeit verstärkt betont wurde; er scheiterte nicht zuletzt an der zwischenbetrieblichen Freizügigkeit der Arbeiter. Vor allem schlug er deswegen fehl, weil er mit einem liberalen Konkurrenzsystem letzten Endes unvereinbar war" (Briefs 1931, 45 f). Da sich aber die "Zwischengröße" der Betriebe, die durch eine "liberale" Absicherung des Kommandos über die Arbeit, welche sich auf den Vergleich zwischen Lohn und Leistung beschränkt, gekennzeichnet ist, zunehmend verringert, rückt eine neuartige Konstruierung der Führungs- und Wohlfahrtsverhältnisse, die eine dauerhafte Anbindung der Arbeiter an den Betrieb leisten, in den Vordergrund des Interesses, zumal sie ebenso die Perspektive aufweisen, mit dem Problem des direkten Klassenkampfes fertig zu werden. Damit ist aber zugleich auch das Gegenstandsgebiet einer erweiterten Psychotechnik abgesteckt, welches dort entsteht, "wo das alte Verhältnis: Vorgesetzte - Angestellte, bis dahin dasjenige von Herren und Dienern, sich aus sozialpolitischen Gründen zu ändern begann. Es werden Maßnahmen notwendig, um den Angestellten für die Ziele und Zwecke des Vorgesetzten zu sichern" (F. Baumgarten 1930, 610 f) und die Struktur der Belegschaft zu planen. Formuliert man diese Aufgabe etwas anders, so ergibt sich, daß die neue Arbeitswissenschaft ihren Ausgangspunkt in den Sozialstrukturen nehmen muß, ohne dabei diskriminierend zu verfahren wie die Massenpsychologie, daß sie kollektive Arbeit zum Gegenstand hat, ohne die Gesellschaftlichkeit auch objektiv anerkennen zu können, da Dequalifizierung und Fließbandarbeit zur "egalitären Vermassung" führt, die "Nährboden" für sozialistisches Bewußtsein ist. Als Mechanismus stehen ihr betriebliche Wohlfahrtspflege, Gestaltung der Betriebshierarchie und Lohnzahlungsmodi zur Verfügung.

V. Kontinuität und Bruch zur nationalsozialistischen Betriebsführung

Schon in seiner Einleitung zu dem von S.A. Lewinsohn herausgegebenen Buch über "Neue Führungsprobleme in der Industrie" (1929) hatte C. Duisburg darauf hingewiesen, daß sich der Lohnmechanismus für das deutsche Kapital anders als in den USA darstelle: er sei nur begrenzt verwendbar, denn die deutsche Profitrate erlaube keine wesentlichen Abzüge mehr. Eine erweiterte Argumentation findet sich bei Winschuh, in der das "ideologisch organisierte, sehr umfassende und reizarme Verhältnis", welches die deutschen Arbeiter zum Produktionsprozeß haben, betont wird. Auf dem Hintergrund des allgemein konstatierbaren Klassenbewußtseins und dem "Zuviel an Sozialpolitik" (J. Winschuh 1925, 255) bleibt als Mechanismus der Integration nur noch ein Mehr an "starken und ge-

schickten psychologischen Hilfen" (ibd.), die aber, "wenn eine Belegschaft stark kommunistisch durchsetzt und geführt" ist, gleichfalls keine Wirkungen zeigen. Unter dem Vorzeichen eines solchen Klassenbewußtseins ist jede Integration der Arbeiter illusionär, deshalb ist ersteres "vielmehr bei jeder Gelegenheit, und zwar sachlich-rücksichtslos, zu bekämpfen ... Es darf keine radikale Führerschaft in der Belegschaft geben" (ibd., 277).

Trotz der erstaunlichen Sensibilität der deutschen Arbeitswissenschaftler und des deutschen Kapitals gegenüber den Fragen der Betriebsorganisation schält sich so zunehmend die Einsicht heraus, daß alle Maßnahmen gegenüber den objektiven Verhältnissen - Lohnhöhe, Arbeitslosigkeit, Dequalifizierung - und ihrer Verarbeitung in Form von sozialistischem Bewußtsein einen "Neuanfang" im Verhältnis zwischen Lohnarbeit und Kapital nicht ermöglichen werden. Ein solcher konnte und wird nur durch die Gewalt der faschistischen Herrschaft vollzogen, ein Tatbestand, den einer der führenden Betriebswissenschaftler der Weimarer Republik und des Nationalsozialismus auch offen zugesteht. "Wir haben uns darüber klar zu sein, daß diese belebende und vorwärtstreibende Idee sich niemals aus der betrieblichen Arbeit selbst hätte bilden können; die Umwälzung innerhalb der Arbeit war nur dadurch möglich, daß die Gedankenwelt des Nationalsozialismus ... sich die Welt der Betriebe erobert hat und mit der Eroberung umzuformen beginnt" (K. Arnhold 1939 U.d.B., 25). Dieses bemerkenswerte Bekenntnis, als Arbeits- und Betriebspsychologe auf die Gewalt der faschistischen Machtergreifung verwiesen gewesen zu sein, ist um so erstaunlicher, als K. Arnhold in der Gestalt des "Deutschen Instituts für technische Arbeitsschulung" (DINTA) schon während der Weimarer Zeit breite finanzielle und materielle Unterstützung aus den Kreisen des Kapitals genoß und demgemäß über mangelnde Ressourcen für seine Arbeit kaum zu klagen hatte (s. zum DINTA P. Hinrichs 1981, 271 ff; J. Bruhn 1983).

In mehreren Anläufen hat K. Arnhold zu formulieren versucht, was der Kern einer nationalsozialistischen Betriebslehre zu sein hat. Jede betriebliche Zusammenarbeit, so Arnhold, muß der Charaktereigentümlichkeit des deutschen Volkes adäquat sein, ansonsten zerfalle der Betrieb von innen, von der lebendigen Arbeit her. Die spezifischen Charaktereigenschaften, die aus der deutschen Rasse erwachsen, bestehen aber in den "soldatischen, handwerklichen und denkerischen" Wesenszügen. Da handwerkliche Ausprägung sich im wesentlichen auf die Ausbildung von industriellen Facharbeitern beläuft, die nicht mehr an handwerklichen Produktionsinstrumenten, sondern an maschineller Technologie geschult werden müssen, begründet Arnhold mit diesem Wesenszug die

breite erzieherische Tätigkeit des DINTA. Die Betonung auf den "soldatischen" und "denkerischen Wesenszug" des deutschen Arbeiters ermöglicht es Arnhold, über Konzepte, die sich im wesentlichen auf den Umgangston und die oberflächlichen Verhaltensweisen, die im Betrieb gängig sind, beziehen (z.B. Baumgarten 1930; aber auch E. Sommerfeld 1935), hinaus zu einem tieferliegenden Paradigma für die Betriebsorganisation und -psychologie zu kommen. Neben der offensichtlichen Unterscheidung zwischen Militär und Wirtschaft gleichen sich nämlich aufgrund ihrer Bevölkerungsgrundlage die in ihnen geltend zu machenden Organisationsprinzipien. "Beiden gemeinsam kann also nicht die äußere Erscheinung sein, sondern einzig und allein der Geist, aus dem beide hervorgegangen sind" (K. Arnhold 1939 W.A., 16). Diese "rassenmäßige" Gleichheit in der Ausstattung mit Menschen geht aber über die biologische Parallele hinaus. Da Wirtschaften immer "Dienen" ist, nämlich "Dienen am Volke", führt der Arbeiter im Betrieb mittels der Maschine einen ähnlichen Kampf gegen die Materie, wie ihn der Soldat mit seiner Waffe gegen den äußeren Feind führt. Eine solche Parallele erlaubt es Arnhold, die durch die Konzentration des Kapitals und durch die mangelnde Möglichkeit, einen Kompromiß mit der Arbeiterklasse in der Lohnfrage auszuhandeln, aufgeworfene "Leere" durch die militärähnliche Befehlsstruktur zu füllen. Dabei wird das Verhältnis zwischen Lohnarbeit und Kapital um seine kapitalistische Formbestimmung zumindest ideell bereinigt, indem alle Führung und Ausbeutung sich sachlich aus den personalen Fähigkeiten legitimieren soll. Durch die nach Leistung zu konstituierende Rangordnung "verschwinden dann auch Vorstellungen von "Arbeitgeber" und "Arbeitnehmer" immer mehr und machen den Begriffen von Gefolgschaftsführern und Arbeitskameraden Platz. Leistung und Verantwortung müssen in unseren Betrieben immer mehr zum alleinigen Maßstab des Ansehens und der Wertigkeit des einzelnen, wie aber auch der Arbeitsgruppen werden" (ibid., 58). Diese Aufhebung der ökonomischen Verhältnisse zu einer Rangordnung militärischer Natur kennzeichnet im übrigen nicht nur Arnholds Theorie, sondern ist Grundlage des Gesetzes zur nationalen Ordnung der Arbeit (s. E. Sommerfeld 1935, 1 f). Die Subsumtion der Arbeiter unter das Kapital wird zur Subsumtion unter die Bedürfnisse des "Volkes". Arnhold zufolge zeigen sich die durch das Kapital gesetzten Betriebsverhältnisse als naturhafte Bedingungen aller Organisation, die über die Geschichte hinweg statisch das Geschehen begleiten, da sie sich aus den "Rasseeigentümlichkeiten" der Deutschen speisen. Umgekehrt beweist aber die Notwendigkeit einer synthetischen Rekonstruktion der sozialen Verhältnisse im Sinne einer Militarisierung des Betriebs, daß Maschinerie und Taktzusammenhang der Arbeitsschritte alleine noch nicht den Zwang entfalten, den sie selber voraussetzen. Die Verdinglichung der Kapitalverhältnisse zu naturhaften

Führungsverhältnissen geschieht dabei u.a. durch die Entkollektivierung des Lohns. Das Gesetz zur nationalen Ordnung der Arbeit fordert die Individualisierung des Lohns, auch wenn Lohnsenkungen durch gewisse politische Opportunitäten nicht uneingeschränkt möglich sind (T.W. Mason 1977). Im Rahmen der Arnholdschen Theorie hat die Lohnfrage ebenfalls wesentliche Bedeutung zur Reorganisation der Betriebsverhältnisse. In seiner ersten These über die Grundsätze der Betriebsführung zeigt sich, wie die aus der Analyse der entstehenden Betriebspsychologie stammende Entdeckung der scheinbar unabhängigen Variablen "zwischenmenschliche betriebliche Verhältnisse" sich mit der Lohnfrage verbindet. "Jede betriebliche Gliederung ist in erster Linie eine Führungsordnung. Diese Führungsordnung bestimmt auf Grund des Leistungsprinzips den Aufbau der Gefolgschaft. Der Rang des einzelnen im Betriebe ergibt sich aus seiner Fähigkeit, zu führen und aus seinem Willen, sich einzusetzen. Gegenüber dem Bilde solcher Führungsordnung ist jede auf die Sachwelt bezogene und auf die Organisation anwendbare betriebliche Gliederung nichts als Mittel zum Zweck" (K. Arnhold 1939 B.B., 34). Die gänzliche Abtrennung der Variable Führung-Gefolgschaft als Kerninhalt der Betriebsorganisation deutet auf die Politisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Nicht nur, daß natürlich die nicht "artgemäße" Handlungsweise, d.h. eine dauerhaft weder "soldatisch", "handwerklich" und "denkerische", zu den im Faschismus zu erwartenden Konsequenzen gegenüber "Fremdrassen" führt, auch jede andere Handlung ist immer auch durch die künstliche, sich nicht aus der Sache ergebende Hierarchisierung determiniert. Dabei dient diese Hierarchisierung nicht nur der Spaltung der Arbeiter, sondern ebenso der Reduzierung der Lohnforderung, da es dem "deutschen Arbeiter" um Gerechtigkeit bei den Löhnen, nicht um die absolute Höhe geht. Die ökonomische Integration durch die Verteilung des relativen Mehrwerts ergänzt sich in sozialer Hinsicht - im übrigen fast ein Jahrzehnt vor einer solchen Politik des Kapitals in den USA (s. R.E. Simmons 1977) - mit der Integration durch Aufgliederung des Gesamtarbeiters. "Es sollen hier alle die im deutschen Menschen schlummernden - nicht zuletzt irrationalen - Kräfte geweckt werden: Berufsstolz, Ehrgeiz, Leistungstrieb, Persönlichkeitsentfaltung - alles Kräfte, die in unseren Menschen nach Betätigung drängen und bisher verkümmern mußten, oder aber sich negativ auswirkten" (K. Arnhold 1939 U.d.B., 32 f). Das Kapital infiltriert derart systematisch nicht nur die materielle Ökonomie, sondern stellt sich zudem als Substanz der sozialen Verhältnisse der Arbeiter dar, um sie für den Arbeitswillen zu nutzen.

Werden die Betriebsverhältnisse auf der einen Seite versachlicht, indem sich ihre Struktur von der Frage des Verhältnisses zwischen Lohnarbeit und Kapital

weg zur Leistungs- und Führungshierarchie hin bewegen soll, so werden sie über die Führungsverhältnisse auf der anderen Seite auch überpersonalisiert. Eine solche Personalisierung geschieht durch die Veränderung des funktionalen Betriebssystems zum "Stabliniensystem", welches aus dem Aufbau des Militärs übernommen wird. Das Stabliniensystem hat zweierlei Inhalte. Zum einen hebt es die aus der ökonomischen Struktur stammenden Klassenverhältnisse auf und ordnet Führer und Gefolgschaft in einen "Kameradschaftszusammenhang" (K. Arnhold 1939 W.A., 45). Zum anderen wird jede betriebliche Handlungsaufgabe mit personeller Verantwortung belegt, so daß für jede sachliche und Personalentscheidung auch immer ein Führer verantwortlich ist, der die von der Spitze ausgehenden Entscheidungen verwirklicht. Als nicht mehr wie unter patriarchalischer Betriebsheerrschaft durch ökonomische Verhältnisse abgesicherte Führung bleibt diese aber prekär: von dem Wohlwollen der Übergeordneten abhängig, gestaltet sich die Machtausübung notwendig despotisch, sobald die Gefolgschaft die "Kameradschaft" aufkündigt. Führung ist eines Teils ihrer Absicherung beraubt, wird insofern "demokratischer", als sie bei Versagen mit der Gefahr der Degradierung durch die oberen Instanzen bedroht ist. Grundlage der faschistischen Betriebsorganisation wird so die bedingungslose Autorität, so daß gemäß Arnholds These über die Grundsätze der Betriebsführung selbst alle Sachkompetenz der künstlichen Rangordnung untergeordnet ist, und Spezialisten eine verantwortliche Einwirkungsmöglichkeit in die Sach- und Fachbereiche nicht zugestanden wird. Eine solche Mitgestaltung ist erst möglich, wenn sie auch innerhalb der "organischen" Führungsstruktur den entsprechenden Platz einnehmen. Gerade darin liegt aber einer der Grundzüge, der die faschistische Betriebslehre von ihren Gegenstücken unterscheidet. Nicht "eine sogenannte 'soziale Betreuung' der Belegschaft und ihrer Angehörigen, die oft als Ausgleich gegenüber dem Übergewicht des betrieblichen Rationalismus versucht wurde", noch die Beachtung von Sachkompetenz bei einer funktionalen Ordnung, und ebensowenig der Versuch, "der Eigengesetzlichkeit des Menschen mit psychotechnischen Mitteln allein gerecht zu werden", macht ihren Charakter aus. Es ist vielmehr "die Einwirkung auf den 'ganzen Menschen' im Betrieb. Erst Charakter, Persönlichkeit und Können zusammengenommen, sind für den richtigen Einsatz entscheidend" (K. Arnhold 1939 U.d.B., 14).

Zusammenfassung

Die Weimarer Rationalisierung zeichnet sich durch Nivellierung der Arbeitsprozesse aus. Der Zusammenbruch des Taylorismus signifiziert u.a. das Ende des "bargaining" über die spezifische Arbeitskunst und hat die Kollektivie-

rung der Arbeitsleistung zum Hintergrund. Fließarbeit, Anhäufung von Arbeitern im Fabriksaal und andere außerbetriebliche Momente konstituieren eine Egalisierung der Arbeiterklasse, die zunehmend für das Kapital gefährlich wird. Neben der Angleichung im Produktionsprozeß bedeuten Kapitalkonzentration und wachsender Umfang der Einzelkapitalien die zunehmende Komplizierung des Verwertungsvorgangs innerhalb eines Einzelkapitals und die zunehmende Entfernung des Kapitalisten von der eigentlichen Produktion. Diese Entfernung untergräbt die "Personifizierung" des Kapitalzwecks, der Verwertung, im Produktionsprozeß, indem Leitung und Oberaufsicht nicht mehr mit Eigentum an Kapital zusammenfällt und selber einer arbeitsteiligen Strukturierung bedarf.

Beide Faktoren bedeuten eine Krise der herkömmlichen Psychotechnik. Die in Frankreich konzipierte Massenpsychologie erweist sich als ein Katalysator der Bewußtwerdung über diese Tatsachen und begründet eine Erweiterung des Gegenstandsgebietes um den Faktor der sozialen Ökonomie des Betriebs. Dabei wird die ehemals im Umkreis der Sozial- und Völkerpsychologie zur Legitimation herangezogene Massenpsychologie sukzessive in ein allgemeineres Raster umgewandelt, das empirische Erkenntnisse ermöglicht und zur quasi-wissenschaftlichen Erfassung des Betriebsgeschehens führt. Ideologische Struktur der paradigmatischen Prämissen der Massenpsychologie und Umwandlung in ein Instrument empirischer Forschung bedingen dabei einander: jene wachen darüber, daß die Erkenntnis einzelner Tatbestände je schon interpretiert ist. So begründet die sozialpsychologisch gewendete Psychotechnik eine Form von Scheingesellschaftlichkeit im Betrieb, die die sprengenden Momente der wachsenden Vergesellschaftung des Kapitals in die bürgerliche Produktionsweise reintegrieren.

LITERATUR:

ABRAHAM, D.: Klassenkompromiß und Wiederkehr des Klassenkonfliktes in der Weimarer Republik. In: Prokla 52 (1983) 41-78

ALBRECHT, G.: Werksgemeinschaft. In: Hwb.d. Staatswissenschaft, Erg.Bd. (1929) 945-959

ALTVATER, E.: Der Teufelskreis der Auslandsverschuldung - Der Weltmarkt auf dem Weg in eine Kreditkrise. In: Prokla 52 (1983) 3-40

ARNHOLD, K.: Betriebs- und Arbeitsführung in der Front der deutschen Arbeit (1935). In: Ders., Der deutsche Betrieb (1939)

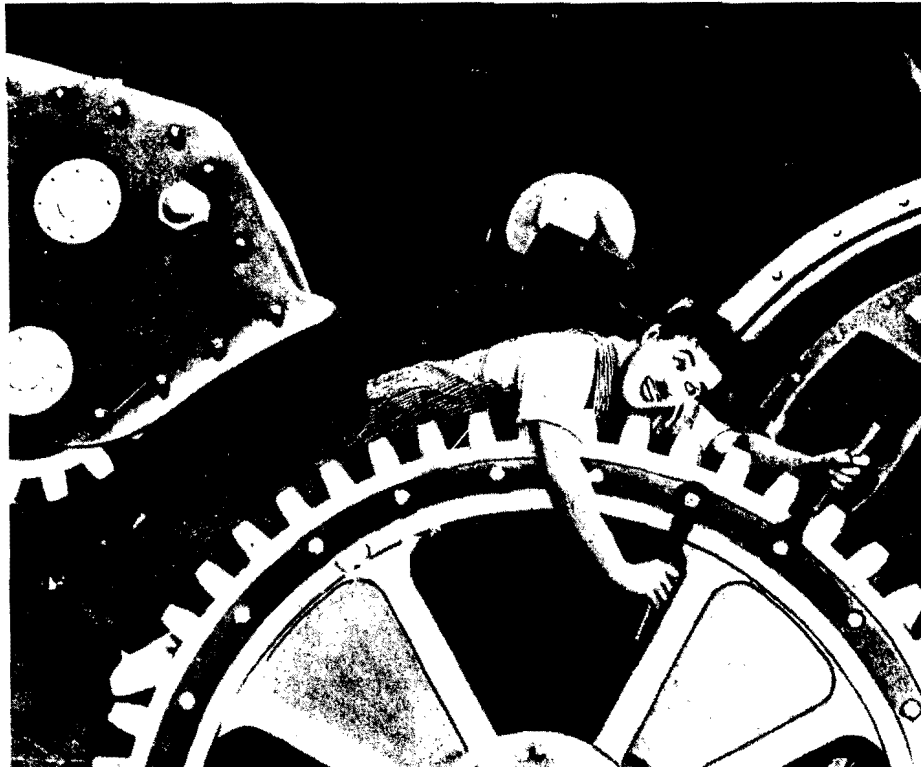
ARNHOLD, K.: Wehrhafte Arbeit. Der Betriebsführer und sein Betrieb. Umriss einer deutschen Betriebslehre. In: Ders., Der deutsche Betrieb (1939)

- AUTONOMIE: Sabotage. In: Autonomie 13 (1983) 1 ff
- BAUMER, C.P.: Das deutsche Institut für technische Arbeitsschulung. In: Schriften des Vereins für Sozialpolitik 181 I (1930)
- BAUMGARTEN, F.: Psychologie der Menschenbehandlung im Betriebe. In: GIESE, F. (Hrsg.): Hb.d. Arbeitswissenschaft 5 (1930) 541-618
- BECK, W.: Grundzüge der Sozialpsychologie (1953)
- BRIEFS, G.: Das gewerkliche Proletariat. In: ALBRECHT, G., u.a.: Grundriß der Sozialökonomie (1926) 142-240
- BRIEFS, G.: Betriebspsychologie. In: Hwb.d. Soziologie (1931) 31-52
- BRIEFS, G.: Die Tätigkeit des Instituts für Betriebssoziologie. In: Soziale Praxis 41 (1932) 1423-1427
- BRUHN, J.: Thesen zum nationalsozialistischen Arbeitsbegriff, seinem historischen Umfeld und seinen Konsequenzen. In: Archiv f.d. Geschichte des Widerstands und d. Arbeit 5 (1983) 57-72
- ELIASBERG, W.: Richtungen und Entwicklungen in der Arbeitswissenschaft I u. II. In: Archiv f. Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 56 (1926) 66-101, 687-732
- FABIAN, G.: Psychologische Charakterkunde. In: GIESE, F. (Hrsg.): Hb.d. Arbeitswissenschaft 5 (1928) 21-32
- GECK, A.: Staatliche Sozialpolitik - Gesellschaftspolitik - Betriebliche Sozialpolitik I und II. In: Soziale Praxis 40 (1931) 46-51, 82-87
- GECK, A.: Grundfragen der betrieblichen Sozialpolitik. In: Schriften d. Vereins f. Sozialpolitik 181 III (1935)
- GERHARDT, J.: Rationalisierung in der Industrie. In: Hwb.d. Staatswissenschaft, Erg.Bd. (1929) 708-759
- GIESE, F.: Psychotechnik (1928)
- GIESE, F.: Rationalisierung. In: Hwb.d. Arbeitswissenschaft (1930) 3019-3031
- GIESE, F.: Philosophie der Arbeit (1932)
- HINRICHS, P.: Um die Seele des Arbeiters (1981)
- HUBER, H.: Die Republik von Weimar (1966)
- HELLWIG, A./MACKBACH, F.: Neue Wege wirtschaftlicher Betriebsführung (1928)
- JAEGER, S./STAEUBLE, I.: Die Psychotechnik und ihre gesellschaftlichen Entwicklungsbedingungen. In: STOLL, F.: Die Psychologie des 20. Jahrhunderts XIII (1981) 53-95
- KIENZLE: Fließarbeitfertigung. In: GIESE, F. (Hrsg.): Hwb.d. Arbeitswissenschaft (1930) 1823-1836
- KRAŠKOVIČ, L.: Die Psychologie der Kollektivitäten (1915)
- LeBON, G.: Die Psychologie der Massen (1895 = 1968)
- LEWINSOHN, S.A.: Neue Führerprobleme in der Industrie (1929)
- DEMAN, H.: Der Kampf um die Arbeitsfreude (1927)
- DEMAN, H.: Arbeiterpsychologie. In: GIESE, F. (Hrsg.): Hwb.d. Arbeitswissenschaft (1930) 199-218
- MARX, K.: Das Kapital Bd. 1 (1972)
- MARX, K.: Resultate des unmittelbaren Produktionsprozeß (1974)

- MASON, T.W.: Zur Entstehung des Gesetzes zur Ordnung der nationalen Arbeit vom 20. Januar 1934: Ein Versuch über das Verhältnis 'archaischer' und 'moderner' Momente in der neuesten deutschen Geschichte. In: MOMMSEN, H., u.a.: Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik 1 (1977)
- MENDELSON, K.: Fünf Jahre Rationalisierung. In: Die Arbeit 7 (1930) 116-130
- MICHEL, R.: Psychologie der antikapitalistischen Massenbewegung. In: ALBRECHT, G., u.a.: Grundrisse der Sozialökonomik (1926) 241-359
- MOEDE, W.: Experimentelle Massenpsychologie (1920)
- MOLLER-FREIENFELS, R.: Allgemeine Sozial- und Kulturpsychologie (1930)
- NEUHAUS, F.: Die deutschen Normungsarbeiten (Vortrag 1925). In: PENTZLIN, K.: Meister der Rationalisierung (1963)
- NEUSS, C.: Produktivkraftentwicklung, Arbeiterbewegung und Schranken sozialer Emanzipation entwickelt anhand der Rätediskussion und der Rationalisierungsdebatte der 20er Jahre. In: Prokla 31 (1978) 75-113
- NYE, R.A.: The Origins of Crowd Psychology (1975)
- OLK, F.: Wo steht die deutsche Rationalisierung? In: Die Arbeit III (1926) 29-44
- OLK, F.: Rationalisierung und Arbeitsmarkt. In: Die Arbeit III (1926) 550-563
- PLAUT, P.: Massenpsychologie und Arbeit. In: GIESE, F. (Hrsg.): Hb.d. Arbeitswissenschaft 5 (1928) 128-231
- PRELLER, L.: Sozialpolitik in der Weimarer Republik (1978)
- RAUECKER, B.: Die Bedeutung der Rationalisierung. In: Die Arbeit II (1925) 683-690
- REIWALD, P.: Vom Geist der Massen (1946)
- SCHLESINGER, G.: Betriebsführung und Betriebswissenschaft. In: PENTZLIN, K.: Meister der Rationalisierung (1963) 418-443
- SCHLESINGER, G.: Psychotechnik und Betriebswissenschaft (1920)
- SCHOCK, E.C.: Arbeitslosigkeit und Rationalisierung (1977)
- SIMMONS, R.E.: Managing Behavioral Processes (1978)
- SOHN-RETHEL, A.: Ökonomie und Klassenstruktur des deutschen Faschismus (1975)
- SOMMERFELD, E.: Der persönliche Umgang zwischen Führung und Arbeiterschaft. In: Schriften des Vereins für Sozialpolitik 181 II (1935)
- STAEUBLE, I.: W. Stern's Research Program of Differential Psychology: Why did Psychotechnic outstrip Psychognostics? Paper prepared for the 1983 Cheiron Meeting in Toronto
- STOLLBERG, G.: Die Rationalisierungsdebatte 1908-1933 (1981)
- TARNOV, F.: Wandlungen des Arbeitszeitproblem. In: Die Arbeit 5 (1928) 201-212
- VAHRENKAMP, R.: Taylors Lehren - ein Mittelklassentraum. In: Kursbuch 43 (1976) 14-26
- VORWERCK, K./DUNKMANN, K.: Die Werksgemeinschaft (1928)
- WINSCHUH, J.: Praktische Werkspolitik (1923)

WINSCHUH, J.: Die psychologischen Grundlagen der Werksarbeitsgemeinschaft.
In: POTTHOFF, H.: Die sozialen Probleme des Betriebs (1925) 254-279
WITTE, I.: Fordismus. In: Hwb.d. Arbeitswissenschaft (1930) 1856-1865

Helmut Hildebrandt
Lambertistraße 82
2900 Oldenburg



Charlie Chaplin in „Modernen Zeiten“ (1936)