

Aus:

TIMO LUKS

Der Betrieb als Ort der Moderne

Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken
und Social Engineering im 20. Jahrhundert

November 2010, 336 Seiten, kart., zahlr. Abb., 35,80 €,
ISBN 978-3-8376-1428-2

Mit dem beginnenden 20. Jahrhundert wurde der Industriebetrieb zu einem paradigmatischen Ort der Moderne. Von der Gestaltung der Arbeitsverhältnisse schien nun weit mehr abzuhängen als nur eine möglichst effiziente Produktion: Es ging um das gesellschaftliche Ganze.

Timo Luks analysiert industriebetriebliches Ordnungsdenken und *Social Engineering* als wirkmächtige Versuche, die Entfremdungs- und Desintegrationserscheinungen der Industriegesellschaft zu überwinden. Er zeigt, wie der Betrieb unter Rückgriff auf sozialökologische Denkweisen zu einer ebenso sozialen wie räumlichen »Umwelt« geworden ist.

Timo Luks (Dr. phil.) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Europäische Geschichte der Technischen Universität Chemnitz.

Weitere Informationen und Bestellung unter:
www.transcript-verlag.de/ts1428/ts1428.php

Inhalt

I. INDUSTRIEBETRIBLICHES ORDNUNGSDENKEN *IN ACTU* | 9

II. VORHABEN | 31

1. Begriffe, Fragestellung, Gegenstand | 31

2. Material und Forschungsstand | 46

III. SOZIALÖKOLOGISCHER INDUSTRIALISMUS | 51

1. Der Industriebetrieb in seiner Umwelt | 56

Industriellandschaften | 57

Totale Institutionen | 63

Differenzierte Räume | 81

Betrieb, Gesellschaft, Ordnung | 89

2. Der Industriebetrieb als Umwelt | 106

Fabrikarchitektur und das Layout der Produktion | 107

Umweltbedingungen | 114

Verräumlichung und Subjektivierung | 123

IV. KONKRETISIERTE ORDNUNG | 135

1. Die Nachbarschaft von Mensch und Maschine | 136

Maschinenparadigma und entgrenztes »engineering« | 138

Der Mensch als Maschinenteil | 140

Die Entdeckung des Menschen als Problem- und Interventionsfeld | 146

2. Die Ordnung der Gemeinschaften | 155

Tönnies and beyond | 158

Arbeitsgemeinschaft, Betriebsgemeinschaft, Werksgemeinschaft | 162

Die »Ordnung der nationalen Arbeit« | 169

Von der Betriebsgemeinschaft zur betrieblichen Partnerschaft? | 177

3. Ordnung als Gruppierung | 179

Figuren sozialer Ordnung | 179

Produktionsgruppe und Gruppenfabrikation | 183

Die soziale Realität des Betriebs | 187

Das Ende der Gruppenromantik? | 192

V. FLIESENDE ORDNUNG | 195

1. Fließband und Automatisierung | 196

Eine neue Produktionsordnung | 196

Soziale Folgen | 199

2. Kontrolle und Kommunikation | 205

Die Welt der Kontrollen | 206

Wer kontrolliert wen? | 209

Einfach nur mal drüber reden? | 212

3. Reibungslosigkeit und Verkettung | 218

Störfaktoren | 218

Integrationsmedien | 221

4. Kanalisierung und Taktung | 227

Gebaute Bewegung | 228

Wege in die Welt | 232

Das Metronom | 233

Ein bekanntes Beispiel | 234

VI. SICHTBARE ORDNUNG | 239

1. Die Opazität des Industriebetriebs | 241

Beobachtungen | 241

Fingerzeige | 244

2. Die Klarheit der Produktionsorganisation | 251

Ordnetendes Sehen | 252

Verkettendes Sehen | 257

VII. ORDNUNGSDENKEN UND SOCIAL ENGINEERING, VOM ENDE HER BETRACHTET | 265

VIII. VERZEICHNISSE | 281

1. Abkürzungen | 281

2. Abbildungen | 282

3. Archive | 282

4. Quellen und Literatur | 283

5. Register | 326

DANK | 331

I. Industriebetriebliches Ordnungsdenken *in actu*

Industriebetriebliches Ordnungsdenken *in actu*, anekdotisch¹ verdichtet: Daimler-Motoren-Gesellschaft, Stuttgart-Untertürkheim, 1918 bis 1922. Revolution und Umstellung auf Friedensproduktion fordern all jene heraus, denen an so oder so geordneten Verhältnissen liegt; die guten alten Zeiten sozial integrierter und harmonischer Arbeitsverhältnisse verabschieden sich; die Suche nach einer neuen Ordnung führt zu manchem Reformversuch; man gründet eine Werkszeitung, experimentiert mit Gruppenfabrikation und imaginiert die Werkstattaussiedlung. Dieses wie jenes soll ein konkretes Problem in einer konkreten Situation lösen. Alles zusammen verkettet sich zu einer Formation, die als industriebetriebliches Ordnungsdenken wirksam wird. Es geht um Dynamiken und Widersprüche, um Verflechtungen und Überkreuzungen. Diese sichtbar zu machen, heißt: einen bestimmten Modus der Be- und Verarbeitung der Moderne sichtbar machen.

»Der einzelne Mensch«, so schreibt Eugen Rosenstock-Huussy 1919 in seiner Denkschrift *Über die geistige Sanierung des Daimlerwerks*, »kann sich nur dann wohlfühlen, wenn sein leibliches, wirtschaftliches Dasein und sein geistiges Selbstbewußtsein irgendwie zueinander stimmen. Darum muß auch jeder wirtschaftliche Körper, der mehrere solche einzelne umfaßt, seinerseits zugleich eine geistige Einheit darstellen, d.h. er muß eine Sprachgemeinschaft sein, die ihren eigenen Dialekt, ihre Haussprache spricht. Eine solche Haussprache verbindet die sonst in Arbeitsteilung auseinandersplitternden Obern und Niedern, Alte und Junge, Männer und Weiber.« Gegenwärtig fehle diese sprachliche Einheit jedoch, und da helfe weder der »Appell an das Pflichtgefühl oder die Anstachelung des Eigennutzes« noch »[p]oetische Sentimentalität, Kunstgenuß, Religion oder Lebensmittel«, weder »Einflüsse aus dem allgemeinen öffentlichen

1 | Vgl. konzeptionell Greenblatt, Auerbach [2000]; Gallagher/Greenblatt, Counterhistory [2000].

Leben, die in die Fabrik hineinstrahlen« noch der »Zuspruch eines Gliedes zum anderen«. Um »die Krankheit des sprachlos gewordenen Körpers« zu heilen, bedürfe es stattdessen eines »gemeinsamen Sprechers«, der »zu nichts anderem da ist, als diese Übersetzung der Parteien ineinander, die gemeinsame Werksprache, zu sprechen, dessen Beruf eben das und nur das, auch wirtschaftlich, ist. Er maskiert sich weder als Arbeiter noch als Beamter. Er saniert die geistige Einheit des Werks, indem er anfängt, aus ihr heraus zu sprechen. [...] Ich erbiere mich, als Sprecher für die Werkeinheit Daimler nach Untertürkheim zu ziehen.«² Rosenstock-Huessy zeigt hier an, wofür er Sprache hält: für ein Beziehungsgeflecht, mit dessen Hilfe nicht nur auf soziale Wirklichkeit zugegriffen wird, sondern sich der Mensch vollendet.³ Die Kopplung der Sprach- mit der Getriebemetapher (das Übersetzen *ineinander*) lässt verschiedene Ordnungsvorstellungen konvergieren und ermöglicht, dass sich derjenige, der wie Rosenstock-Huessy betriebs-soziale Ordnung herstellen will, aus dem Gewühl herausnimmt, sich als Sprecher (in) der Sprache invisibilisiert.

Eugen Rosenstock-Huessys Denkschrift kann als paradigmatische Verdichtung eines gesellschaftsgeschichtlich wirkmächtigen Ordnungsdenkens gelten, das Thema der vorliegenden Studie ist. Präziser: Sie geht einem Modus der Be- und Verarbeitung der Moderne nach, der den Industriebetrieb zu einem sozialen Interventionsfeld macht, das es zu ordnen gilt, um die Gesellschaft zu ordnen. Rosenstock-Huessys Intervention ist diesbezüglich in vielerlei Hinsicht aufschlussreich. Sie lässt ein Denken erkennen, das im Industriebetrieb Bedrohung und Herausforderung sah. Der Betrieb wurde als Brennpunkt und Katalysator jener politischen, sozialen und wirtschaftlichen Auseinandersetzungen identifiziert, die mit dem inzwischen eindrucksvoll etablierten Industriekapitalismus verbunden waren. Soziale Implikationen und Effekte der Produktionsverhältnisse wurden lange Zeit vornehmlich als ordnungspolizeiliches oder fabrikkdisziplinarisches Problem behandelt.⁴ Betriebsverfassungen und Fabrikordnungen etablierten einen relativ eigenständigen Bereich, »der dem Zugriff öffentlicher Kritik und Reglementierung entzogen blieb.«⁵ Die Gestaltungsautonomie der Unternehmer blieb relativ hoch.⁶ Das änderte sich erst im ausgehenden neunzehnten Jahrhundert. Nun boten sich Anknüpfungspunkte für sozialpolitische Interventionen, die nicht zuletzt damit zusammenhingen, dass die Gewerkschaften begannen, sich neue innerbetriebliche Tätigkeitsfelder zu erschließen. Seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts wurden die Produktionsverhältnisse zu einem

2 | Rosenstock-Huessy, Denkschrift [1919], S. XXXVIII.

3 | Ausführlicher: Richter, Kreuz [2007], S. 37-49.

4 | Vgl. Farge, Leben [1989].

5 | Machtan, Innenleben [1981], S. 180; vgl. auch Ders., Arbeiter [1982].

6 | Vgl. zum Beispiel mit Blick auf Disziplinierungsvorgänge Flohr, Arbeiter [1981].

betriebs-sozialen und von dort aus zu einem Problem der gesamten Sozialordnung. Der Betrieb wurde zu jenem Ort, den es zu gestalten galt, um die kapitalistische und industrielle Hochmoderne einzuhegen, eine allortn diagnostizierte Krise zu überwinden und zu einer neuen Ordnung vorzustoßen. Seit dem Ersten Weltkrieg lässt sich eine Restrukturierung industrieller Beziehungen erkennen, die auf die Herausbildung eines neuen Interventionsfelds hinweist. Der Krieg und seine Folgen etablierten ein Setting, in dem Unternehmerverbände, Gewerkschaften und Staat die industriellen Beziehungen zu gestalten trachteten. Vor einigen Jahren ist diese Entwicklung in der historischen Forschung als organisierter Kapitalismus diskutiert worden.⁷ Unter anderem wurde dabei auf eine zunehmend bürokratisierte Organisation kollektiver Interessenkonflikte sowie die zunehmende Verschränkung der sozialökonomischen mit der staatlichen und politischen Sphäre hingewiesen. Ohne erneut in diese Diskussion einsteigen zu wollen, lässt sich der Tendenz nach festhalten, dass die Beziehungen zwischen Staat, Gesellschaft und Wirtschaft und damit die Problematisierung industrieller Arbeitsverhältnisse sich während des Ersten Weltkriegs und danach merklich veränderten. Die Wahrnehmung industrieller Beziehungen und ihrer Bedeutung für die Gesellschaft wurde eine andere.⁸ Es bildete sich ein Verständnis industrieller Beziehungen heraus, das die Koexistenz von Gewerkschaften und Unternehmerverbänden, von Arbeitern und Unternehmern innerhalb eines organisierten Verhandlungsrahmens ebenso zur Grundlage hatte wie die Einbeziehung staatlicher Interventionen.

Die Opazität der individuellen und lokalen Arbeitsverhältnisse – zeitgenössisch untrennbar mit Debatten um die Folgen des modernen Industriekapitalismus für die Gesellschaftsordnung verbunden – evozierte Diskurse, die den Industriebetrieb zu begreifen und in eine harmonische, organische und gemeinschaftliche Ordnung zu verwandeln trachteten. Industriebetriebliches Ordnungsd Denken stellt den Versuch dar, die Herausforderungen des modernen, kapitalistischen Industriebetriebs für Gesellschaftsordnung und Expertenwissen anzunehmen und gleichzeitig ein professionelles Betätigungsfeld für die Produzenten eines spezifischen Wissens über den Betrieb zu etablieren. Die Problematisierung industrieller Arbeits- und Sozialverhältnisse zielte auf die Hinausdrängung der kapitalistischen Merkmale und Determinanten (oder besser: sie setzte sich von konkurrierenden Problematisierungen ab, die den Kapitalismus in die Verantwortung nahmen). Sie etablierte eine *industrialistische*, gleich-

7 | Vgl. nur Puhle, Konzepte [1984]; sowie die Beiträge in Winkler, Kapitalismus [1974].

8 | Vgl. allgemein Adams, Market [1997]; Blank, Industry [1973]; Charles, Development [1973]; Cronin, Politics [1991]; Crouch, Relations [1993]; Howell, Unions [2007]; Lowe, Erosion [1978]; Ders., Government [1987]; Ritschel, Economy [1991]; Tomlinson, Managing [2005]; Wischermann/Nieberding, Revolution [2004].

sam *sozialökologische* Perspektive, die sich im Bestreben manifestierte, die soziale *Umwelt* des Betriebs zu kultivieren.⁹ Ordnungsdenken und Social Engineering etablierte sich in jenem Moment, als mit dem betriebszentrierten, sozialökologischen Industrialismus eine wirkmächtige Alternativerzählung zum nicht länger praktikierbaren Paternalismus wie auch zum offen revolutionären Anti-Kapitalismus benötigt wurde.

Rosenstock-Huessys Denkschrift markiert vor dem skizzierten Hintergrund das typische Sich-ins-Spiel-Bringen eines Experten, der in kritischer Lage – von ihm selbst diagnostiziert, beschworen und zu therapieren versprochen – auftritt. Nachgerade klassisch erscheint in dieser Hinsicht der in der Gliederung seines Texts explizierte Dreischritt: *Krankheitsdiagnose; Untaugliche Heilmittel; Vorschlag*. Rosenstock-Huessys Interventionismus gab sich die Form philosophischer Beratung und stellt damit eine recht eigenwillige Variante industriebetrieblichen Ordnungsdenkens dar. Entscheidend ist aber der Umstand, dass er sich von allgemeinem Rasonieren ebenso abgrenzte wie von stereotypen, reflexhaften Reaktionen auf die diagnostizierte Krise, dass er (für sich) ein *konkretes* Betätigungsfeld benannte, durch dessen Bearbeitung er zur Lösung einer *allgemeinen* Krise vordringen zu können glaubte. Die Diagnose einer fragmentierten betriebs-sozialen Realität führte ihn zum Topos vergemeinschaftender Integration.¹⁰ Die »Sprachgemeinschaft« war ein Weg dahin.

Eugen Rosenstock-Huessys Bewerbung als »Sprecher für die Werkeinheit Daimler« ist erfolgreich. Er zieht nach Untertürkheim. Daimler richtet eine ambitionierte Werkszeitung ein. Beides hat zunächst wesentlich damit zu tun, dass die Situation in den Daimlerwerken unter dem Eindruck von Kriegsende und Revolution höchst brisant ist.¹¹ Auch bei Daimler kommt es zu einem Wandel in den Einstellungen der Arbeiter. Das resultiert vor allem aus dem konfliktgeladenen Übergang zur Friedenswirtschaft, aus der damit einhergehenden Verkleinerung der Belegschaften auf der einen, dem kontroversen Kurs der Gewerkschaften – zum Ausdruck gebracht im Stinnes-Legien-Abkommen¹² – auf der anderen Seite. Den Arbeitern geht es um radikale sozialistische Politik mittels Revolution *und* um eine Transformation des konkreten »factory regime«. Ziele, Forderungen und Vorgehen der Arbeiterschaft bewegen sich auf verschiedenen Ebenen: die Verbesserung von Löhnen und Arbeitsbedingungen bei gleichzeitiger gesamtgesellschaftlicher Umgestaltung. Für die Unternehmensleitungen heißt das, nicht nur mit den Herausforderungen einer revolutionären Situation, sondern auch damit umgehen zu müssen, dass es ihnen kaum noch möglich ist, verlässliche Einschätzungen der Lage

9 | Vgl. Kap. III.

10 | Vgl. Kap. IV.2.

11 | Vgl. Bellon, Mercedes [1990], S. 137-214, sowie als allgemeinen Überblick Feldman, Disorder [1997]; Geyer, Welt [1998]; Maier, Recasting [1988].

12 | Vgl. Feldman, Unternehmertum [1984].

abzugeben. Die brieflichen Berichte, die Daimlers Vorstandsvorsitzender Ernst Berge zwischen Dezember 1918 und Februar 1919 an den Aufsichtsratsvorsitzenden Alfred von Kaulla sendet, legen beredtes Zeugnis von dieser Unsicherheit ab. Die Beurteilungen der Lage schwanken mal in diese, mal in jene Richtung, fokussieren mal diesen, mal jenen (flüchtigen) Eindruck. Heute und morgen glaubt Berge, angesichts ruhiger Lage »weiterhin gut durchzukommen«,¹³ sieht berechnete Existenzängste unter den »Anhänger[n] der Spartakusgruppe« sich abzeichnen,¹⁴ eine Woche später gewinnt »die Spartakus-Richtung bei geistig Minderwertigen immer mehr Terrain«, und er glaubt, »ohne Bürgerkrieg nicht durch[zukommen]«. ¹⁵ Dennoch zeigt er sich überrascht, dass der neue Arbeiter-Ausschuss »eine Blütenlese der ärgsten Spartakus-Elemente« ist.¹⁶ Auseinandersetzungen und Verschiebungen innerhalb der Arbeiterschaft sind kaum zu durchschauen und noch weniger vorherzusehen.

Die bei Daimler durch Vorstandsmitglied Paul Riebensahm und Eugen Rosenstock-Huessy realisierte Werkszeitung, zu deren Autorenkreis auch der Sozialpsychologe Willy Hellpach zählte, reagiert auf die Situation 1918/19.¹⁷ Die Wahlen zum Arbeiterausschuss lassen einen Linksruck manifest werden, der der Unternehmensleitung vor Augen führt, dass Teile der Daimlerarbeiterschaft auf Umsturz, Machtübernahme und Enteignung zielen. Auf diese Herausforderung glaubt man nicht länger mit althergebrachten Abwehrmaßnahmen reagieren zu können. Einen Ausweg scheint die im Stinnes-Legien-Abkommen entwickelte Linie der Arbeitsgemeinschaft zu bieten. Industrie und Gewerkschaften schienen mit diesem Abkommen enger zusammenzurücken und als Reaktion auf einen wahrgenommenen Autoritätsverlusts der Regierung nach dem Krieg alternative Formen der kollektiven Interessenorganisation zu etablieren. Dabei rückten drei Problemkomplexe in den Mittelpunkt: die soziale und Wirtschaftsordnung im Allgemeinen, die Sicherung der Selbstverantwortung der Interessengruppen unter Umgehung staatlicher Bürokratie sowie die langfristige Institutionalisierung der Verhandlungswege. Am Bedeutendsten und bereits zeitgenössisch intensiv diskutiert war die Akzeptanz der Gewerkschaften als Verhandlungspartner einerseits, die Anerken-

13 | Ernst Berge: Brief an Alfred von Kaulla, 6.12.1918, Daimler Werksarchiv, Bestand DMG 84.

14 | Ernst Berge: Brief an Alfred von Kaulla, 7.12.1918, Daimler Werksarchiv, Bestand DMG 84.

15 | Ernst Berge: Brief an Alfred von Kaulla, 18.12.1918, Daimler Werksarchiv, Bestand DMG 84.

16 | Ernst Berge: Brief an Alfred von Kaulla, 2.5.1919, Daimler Werksarchiv, Bestand DMG 84.

17 | Dazu und zum Folgenden: Huppuch, Rosenstock-Huessy [2004], S. 27-51; Michel, Fabrikzeitung [1997], S. 168-184; Nübel, Riebensahm [o.J.].

nung des Privateigentums und der Arbeitgeberverbände andererseits.¹⁸ Das Abkommen kann insgesamt als ein Versuch angesehen werden, »die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu entschärfen, indem einerseits die schlimmsten Ausschreitungen der Industrie und andererseits die Verfolgung extremer klassenkämpferischer Forderungen der sozialistischen Gewerkschaften verhindert werden sollten.«¹⁹ Die Einrichtung einer Werkszeitung, aber auch – und diese Verbindung ist nicht unwichtig – die spätere Einführung der Gruppenfabrikation werden bei Daimler als Maßnahmen in diesem Sinn in Stellung gebracht. Gerade die Werkszeitung soll den Interessenausgleich fördern, soll eine starke Plattform sein, von der aus sich politische Agitation und Entfremdung überwinden lassen. Die *Daimler Werkzeitung* reiht sich in die vielfältigen Versuche unternehmerischer, oder besser: unternehmensinterner Öffentlichkeitsarbeit ein. Wie andere neue Werkszeitungen betreibt sie Bildungs- und Erziehungspolitik, politische Überzeugungsarbeit, (interpretatorische) Bewältigung der für die Gegenwart diagnostizierten Krise – wird sie integraler Bestandteil einer umfassenden Werkspolitik.²⁰

Die erste Nummer der *Daimler Werkzeitung* wird dem Arbeiter-Ausschuss seitens der Werksleitung vor Erscheinen überreicht und durch ein Begleitschreiben eingeführt, um den Ausschuss »in die Lage [zu] versetzen, Ihre Kollegen aufzuklären, wenn sie vor dem Werbeblatt stehen werden, das am Tage vor dem ersten Verkauf in den Werkstätten ausgehängt werden wird. Wir stellen Ihnen anheim, für die Zeitung zu werben, wenn sie Ihnen gefällt und wenn Sie glauben, etwas von den Erwartungen teilen zu können, die wir an sie knüpfen.«²¹ Man habe versucht, »die Ausstattung der Zeitung [...] auf ein hohes künstlerisches Niveau zu heben«. Aufgabe des in die Gestaltung von Layout und Schrifttype einbezogenen Künstlers sei jedoch gewesen, »kein übermodernes oder eigenartiges Bild zu schaffen, sondern eine dem Inhalt angepasste schwere Zeichnung des Titels, welche besonders in Erscheinung treten lässt den Namen Daimler, der für das Werk und unser ganzes Streben charakteristisch ist«²² (vgl. Abb. 1). Die Abgrenzung ist klar: Ein moderner Automobilhersteller will weder mit avantgardistischen Experimenten noch rückwärtsgewandter Designnostalgie in Fraktur und Ornament in Verbindung gebracht werden, sondern überall Geradlinigkeit, Realismus und zukunftsweisenden Pragmatismus demonstrieren. Auf diesem Boden sollte wechselseitiges Verständnis wachsen.

18 | Vgl. Feldman/Steinisch, *Industrie* [1985]; Ders., *Unternehmertum* [1984]; Schönhoven, *Gründung* [1990].

19 | Feldman, *Unternehmertum* [1984], S. 100.

20 | Vgl. Michel, *Fabrikzeitung* [1997], S. 111-274.

21 | Schreiben vom 3.6.1919 an den Arbeiter-Ausschuß, Betr. *Daimler-Werkszeitung*, Daimler Werksarchiv, Bestand DMG 87.

22 | Ebd.

Abbildung 1: »Eine dem Inhalt angepasste schwere Zeichnung des Titels«.

DAIMLER WERKZEITUNG

1919  Nr. 1

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Dr.-Ing. Riebensahm: In der Welt der Arbeit. • Dipl.-Ing. Richard Lang: Gruppenfabrikation. • Prof. W. Franz: Zwei Vorschläge zur Umwidmung der großstädtischen Kleinwohnung. Das Laubenhäuser von Prof. Bruno Möhring und das Doppelstockhaus von H. de Fries. • Dr. Arthur Löwenstein: Valuta-Fragen. • Rundschau. • Bücher. • Briefkasten. • Ober-Ing. Alphons Heinze: Kulturgeschichtliche Aphorismen. • Aus Max Eyth „Hinter Pflug und Schraubstock“: Der Kampf.

In der Welt der Arbeit.

Von Dr.-Ing. Riebensahm.

Während die schwere innere Krise und die Erfüllung eines unheilvollen äußeren Geschickes das deutsche Land und die deutsche Industrie so sehr erschüttern, daß der Zusammenbruch fast unvermeidlich erscheint; während durch dieses Geschehen auch die Werke, die den Namen Gottlieb Daimlers tragen, hart an die Grenze ihrer Widerstandskraft gebracht sind: wagt die Leitung dieser Werke ein neues Unternehmen, die Herausgabe einer Werkzeitung, und beansprucht dafür das Interesse ihrer Arbeiter und Beamten und ihre Mitarbeit.

Mißtrauen regiert die Stunde! Was will die Werkleitung bezwecken? Will sie versuchen, die Leser zu beeinflussen durch tendenziöse Darstellungen der Verhältnisse und Ereignisse? Will sie versuchen, sie für sich zu gewinnen durch Darbietung von Literatur und Kunst, in geschickter Wahl, durch Betriedigung persönlicher Eitelkeit, die sich selbst gedrückt sehen möchte? Glaubt sie etwa, mit solchen Mitteln die soziale Revolution und deren Folgen aufzuhalten, die ihr unbequem und bedrohlich sein mögen?

Diese Fragen werden die erste Wirkung der erscheinenden Zeitung sein; sie werden auftauchen,

und sie werden ausgesprochen werden. Aber indem wir sie selbst aussprechen, nehmen wir ihnen den Grund, und zeigen, daß wir wissen, daß der Arbeiter heute klug genug ist, um sich durch solche Mittel nicht beeinflussen zu lassen, daß er Geist und Kunst selbst zu suchen und zu finden weiß, daß er nicht mehr aufzuhalten ist auf seinem Wege der Selbstbefreiung aus einem Dasein, welches ihn zu wenig Mensch sein ließ. Es ist notwendig, über solche Dinge mit nackter Offenheit zu sprechen, wenn wir das Mißtrauen zerstreuen — vielleicht Vertrauen erwerben wollen.

Die Werkzeitung verfolgt also ein anderes Ziel. Können wir aber, wie die Dinge heute liegen, hoffen, ein Ziel zu erreichen, das mehr ist als eine billige Unterhaltung, für welche die Zeit zu ernst ist? Gibt es — nach der unverhüllten Kampfansage des Proletariats an Kapitalismus und Bürgertum — noch etwas Gemeinsames zwischen Werkleitung und Werksarbeitern, worüber der Leiter dem Arbeiter etwas zu sagen hätte und was der Arbeiter anzuhören Anlaß und Lust hätte? Braucht die Arbeiter- und Beamenschaft noch die Persönlichkeit der Leiter, und bringt es ihr

Innerhalb eines also keineswegs neutralen gestalterischen Rahmens entfaltet sich das Programm der Werkszeitung. Als Paul Riebensahm, Mitglied im Daimlervorstand, späterer Professor für mechanische Technologie, neben Goetz Briefs einer der Mitbegründer des Berliner *Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre* sowie treibende Kraft bei der Realisierung der Werkszeitung, im ersten Artikel der *Daimler Werkzeitung* deren Ziel zu bestimmen sucht, bezieht er Stellung zum Problem betriebs-sozialer Ordnung. Ausgangspunkt ist eine profunde Krisendiagnose, die die Notwendigkeit ordnender und gestaltender Interventionen legitimierte. »Während die schwere innere Krise und die Erfüllung eines unheilvollen äußeren Geschickes das deutsche Land und die deutsche Industrie so sehr erschüttern, daß der Zusammenbruch fast unvermeidlich erscheint; während durch dieses Geschehen auch die Werke, die den Namen Gottlieb Daimlers tragen, hart an die Grenze ihrer Widerstandskraft

gebracht sind: wagt die Leitung dieser Werke ein neues Unternehmen, die Herausgabe einer Werkzeitung, und beansprucht dafür das Interesse ihrer Arbeiter und Beamten und ihre Mitarbeit.«²³ Das Werk leistet *Widerstand*, es ist – zumindest für Leute wie Paul Riebensahm – nicht selbst für soziale Probleme verantwortlich. Die Bedrohung bricht *von außen* herein. Dass sie aus Strukturmerkmalen des kapitalistischen Betriebs selbst resultieren, dass sie im Inneren entstehen und sich dort nicht nur manifestieren kann, wird ignoriert – und genau das konstituiert industriebetriebliches Ordnungsdenken zu einem wesentlichen Teil mit. Kapitalismus und industrielle Produktion, das wird hier suggeriert, sind zweierlei. Der Kapitalismus im Betrieb oder die kapitalistischen Elemente des Unternehmens sind nicht für die drängenden Probleme der Zeit verantwortlich. Nicht der Kapitalismus oder das ihn tragende Bürgertum stellen bei Riebensahm eine Gefahr dar, sondern die »unverhüllte Kampfansage des Proletariats«, die »verbitterte Feindschaft des Arbeiterproletariats gegen den Kapitalismus«.²⁴ Auch die Maschinisierung industrieller Arbeit sowie die Herausbildung von Großbetrieben sei nur insofern verantwortlich, als dass der »Siegelauf der deutschen Technik« Begeisterung hervorgerufen habe und »schließlich den Ingenieur beim Erdenken der Spezialmaschinen vergessen [machte], in die Rechnung den Arbeiter einzusetzen [...]»; er ließ ihn über der Maschine den Menschen vergessen.«²⁵ Auch diejenigen, die im Gegensatz zu Riebensahm den Betrieb etwas stärker in die Verantwortung nahmen, das heißt ihn nicht von vornherein als Problemerzeuger ausschlossen, vertraten nach dem Ersten Weltkrieg in der Regel nicht mehr die Ansicht, man könne hinter den Betrieb zurück. Der moderne Industriebetrieb musste zukünftig *gestaltet* und nicht mehr *bekämpft* werden. Diese Gestaltung sollte auf die Stabilisierung der betriebs-sozialen Ordnung zielen – auf die Abschirmung gegen äußere Störfaktoren.

Vor diesem Hintergrund ist die Aufgabe der Werkszeitung ebenso klar wie gewaltig und in gewissem Sinn waghalsig. Schließlich habe sie nichts Geringeres als den Nachweis zu erbringen, dass es »noch etwas Gemeinsames zwischen Werksleitung und Werksarbeitern [gibt], worüber der Leiter dem Arbeiter etwas zu sagen hätte und was der Arbeiter anzuhören Anlaß und Lust hätte. [...] [D]ie Welt der Arbeit muß wieder aufgebaut werden. [...] Die inneren Verhältnisse in der Welt der Arbeit müssen besser gefügt werden.«²⁶ Die Werkszeitung, so Riebensahms Resümee, »soll nicht die ›soziale Frage lösen‹. Aber sie soll durch ihren geistigen Inhalt [...] Verständigung anbahnen. Sie soll immer daran erinnern, daß in der Arbeit, die gerade uns in der nächsten Zukunft ganz einfach ein brutales Muß sein wird, wir alle Kameraden sind; soll zeigen, daß diese Arbeit, sei sie geistig oder körperlich und noch so verschieden, nur gelingen kann,

23 | Riebensahm, Welt [1919], S. 1.

24 | Ebd., S. 1f.

25 | Ebd., S. 2.

26 | Ebd., S. 1f.

wenn der Mensch, der sie tut, sie geistig durchdringt; soll schließlich den, der Anderen vorgesetzt ist, erinnern, immer daran zu denken, daß der Mensch nicht um der Arbeit willen da ist, sondern die Arbeit um des Menschen willen: um ihm einen Lebensinhalt zu geben und alle Fähigkeiten, die in ihm liegen, herauszubringen, zu entwickeln und zu steigern zur höchsten und edelsten Vollendung. Denn auch in der Welt der Arbeit ist ›der Mensch das Maß aller Dinge‹.²⁷

Riebensahms Artikel versammelt wesentliche Topoi industriebetrieblichen Ordnungsdenkens: die Entökonomisierung des Industriebetriebs; seine Hypostasierung als Arbeitsgemeinschaft, als abgeschlossene, von betriebsäußerlichen Mächten und Einflüssen abgegrenzte soziale Einheit; schließlich die Beteuerung und Beschwörung, dass der Mensch im Mittelpunkt zu stehen habe. Die Konturen industriebetrieblichen Ordnungsdenkens kommen im Zusammenhang von Krisendiagnose, konstatiertem Handlungs- und Gestaltungsbedarf, einer Kluft zwischen ›realen‹ Entwicklungen und dem ›Wesen‹ konkreter Sozialordnungen, der Identifizierung konkreter Handlungs- und Interventionsbereiche sowie der Skizze möglicher Mittel und Wege betriebs-sozialer und gesamtgesellschaftlicher Reintegration zum Ausdruck.

Die *Daimler Werkzeitung* stellte ihr Erscheinen im August 1920 bereits wieder ein – auf dem Höhepunkt der arbeitskämpferischen Auseinandersetzungen bei der Daimler-Motoren-Gesellschaft, am Vortag der Ausspernung vom 25. August 1920.²⁸ Die paradoxe Situation, in der die Werkszeitung und weitere industriebetriebliche Ordnungsinstrumente insgesamt gefangen waren, bestand darin, dass sie voraussetzten, was sie zu beenden oder zu verhindern versprochen. Sie provozierten Widerspruch und forderten zur Positionierung heraus. Dass der Raum für Verständigung, den sie herstellen wollten, genutzt wurde, um Differenzen zu markieren, sahen sie nicht voraus. Man konnte sich eben, seitens der Arbeiter mit guten Gründen, auch darauf verständigen, dass Positionen und Perspektiven sich nachhaltig unterschieden. Zu oft erwies sich ein vermeintlich neutraler, gemeinsamer Standpunkt als parteiischer Standpunkt. Die Neutralitätsbehauptung selbst wurde suspekt. Zugleich öffnete sich aber ein Möglichkeitsraum für alternative Strategien betriebs-sozialen Ordens. Die Unternehmensleitung ging daran, die Produktion zu reorganisieren und akzentuierte das einerseits als Rationalisierungsmaßnahme, andererseits als betriebs-soziale Reintegration. Nicht nur bei Daimler verbanden sich in der Zwischenkriegszeit technische Rationalisierung und soziale Betriebspolitik, um den politischen, sozialen, ökonomischen und technischen Herausforderungen gleichermaßen zu begegnen.²⁹

27 | Ebd., S. 3.

28 | Vgl. Bellon, Mercedes [1990], S. 137-213.

29 | Vgl. Fiedler, Sozialpolitik [1996], S. 367-374; Kleinschmidt, Sozialpolitik [1992].

Bei Daimler hatte sich vor dem Ersten Weltkrieg die klassische Werkstattproduktion voll ausgebildet.³⁰ Dieses Produktionsregime unterteilte die Fabrik in zumeist auch räumlich getrennte Abteilungen und diese wiederum in verschiedene Arbeitsstätten. Maschinen ebenso wie die verschiedenen Arbeiten wurden nach ihrer Art, nicht bezogen auf ihre Funktion im Produktionsablauf zusammengefasst. Dabei bildete jede Werkstatt »in der Regel eine Haupt-Kostenstelle und einen Verantwortungsbereich – vom Daimler-Werk wird erzählt, daß die Macht seiner Werkstattleiter ausgangs der Kaiserzeit so groß war, daß der Betrieb damals so etwas wie eine Föderation selbständiger Meisterrepubliken war.«³¹ Der Hauptvorteil dieser Produktionsorganisation lag darin, dass man mit einem relativ kleinen Maschinenbestand auskommen konnte und aufgrund der Dominanz von Universalmaschinen in der Wahl des Produktionsprogramms flexibel blieb. Als nachteilig erwiesen sich die langen Wege, die die Werkstücke im Betrieb zurücklegen mussten, die notwendigen Zwischenlager sowie die organisationsbedingten »unproduktiven Zeiten«. Nach dem Ersten Weltkrieg führte Daimler die Gruppenfabrikation ein. Dieser Schritt war zwar schon während des Kriegs geplant worden, »konnte aber wegen der dazu nötigen Umstellung vieler Maschinen und der damit verbundenen Störung des Betriebs, sowie wegen Platzmangels damals nicht durchgeführt werden. In der Übergangszeit dagegen, wo sich die Umstellung teilweise als willkommene Notstandsarbeit ausführen ließ und auch mehr Raum zur Verfügung stand, wurde mit der Ausführung des Planes umgehend begonnen.«³² In der Gruppenfabrikation, so der verantwortliche Produktionsingenieur und Vorstandsmitglied Richard Lang, »werden, fußend auf der Aufbauart der kleinen mechanischen Werkstätte, Fabrikationsgruppen gebildet, die sich aus allen Arten von Werkzeugmaschinen zusammensetzen und außer Maschinenarbeitern noch Schlosser und andere Arbeiter umfassen. Die Fabrikationsaufgabe einer solchen Gruppe ist die Fertigbearbeitung einer gewissen Anzahl verschiedener zusammengehöriger Teile, die miteinander einen in sich abgeschlossenen wesentlichen Bestandteil des Gesamterzeugnisses bilden. [...] Die zum Gehäuse gehörigen Einzelteile wandern statt innerhalb des ganzen Werkes von Werkstatt zu Werkstatt, nur innerhalb der Gruppe, als Rohteile [...] die Werkstatt betretend, von einer Maschine zur anderen, oder von einer Maschine zum Schlosser, von diesem zu den nächsten Maschinen, die der Arbeitsgangfolge entsprechend im Raume angeordnet sind.«³³ Die einzelne Gruppe sollte die Produktion im Kleinen *repräsentieren*, sie sollte das Ganze auf überschaubarem Raum *sinnfällig* machen. Motiv und primärer Zweck der

30 | Zur Geschichte der Produktionsorganisation bei Daimler: Bellon, Mercedes [1990], S. 25-81; Flik, Ford [2001], S. 111-123; Kugler, Werkstatt [1987], S. 310-316, 329-332; Stahlmann, Revolution [1993], S. 89-143.

31 | Flik, Ford [2001], S. 112.

32 | Lang, Gruppenfabrikation [1919], S. 5.

33 | Lang, Gruppenfabrikation [1922], S. 2f.

Gruppenfabrikation wurden technisch und organisatorisch gekennzeichnet; Kontrolle, Übersichtlichkeit und Transparenz technisch und organisatorisch codiert. Zugleich aber – und damit berührten sich Werkszeitung und Produktionsreorganisation in ihren Zielsetzungen – wies man den Arbeiter auf die Möglichkeit hin, »zu beobachten, wie auf dem von ihm geleisteten Arbeitsgang weitergebaut, oder wie das von ihm hergestellte Einzelstück weiter verwendet wird, was auf seine Arbeitslust doch wieder anregend wirken, sein Verantwortlichkeitsgefühl stärken kann.«³⁴ Es sei nicht auszuschließen, dass »diese engere Umgrenzung des Arbeitsgebietes innerhalb einer Gruppe jedem daran Beteiligten die Möglichkeit [gibt], dasselbe zu überblicken und geistig zu verarbeiten, also zu vermeiden, daß er infolge mangelnden Überblicks die geistige Fühlungnahme mit seiner Arbeit verliert.«³⁵ Die »geistige Durchdringung« der Arbeit, daran sei erinnert, hatte auch Paul Riebensahm im ersten Heft der *Daimler Werkzeitung* als Voraussetzung des Gelingens gemeinsamer Arbeit benannt, die zu schaffen sich auch die Werkszeitung anschickte.

Kurze Zeit nach ihrer Einführung tritt Willy Hellpach, er hatte auf Einladung Rosenstock-Huessys die Daimlerwerke besichtigt,³⁶ als sozialpsychologischer Evaluator der Gruppenfabrikation auf. Hellpach rückt Richard Langs Bemühungen in den Kontext des sozialpsychologisch durchdringenden »Fabrikproblems«.³⁷ Vor dem Hintergrund einer diagnostizierten »Atomisierung der Fabrikarbeitsleistung« stellt er fest, dass »dieser betriebstechnische Weg [...] nicht bloß von Werkraumkleinheit zu Werkraumgröße, nicht bloß von Werkraumeinheit zu Werkraumvielfalt«, sondern, »was die Ausfüllung der Werkräume belangt, von der räumlichen Zusammenfassung des Verschiedenen, einander Ergänzenden, zur werkräumlichen Zusammenfassung des Gleichartigen, nebeneinander Herlaufenden« führe.³⁸ Evident ist der Zusammenhang, der zwischen Raum und Sozialordnung hergestellt wird. In der Konfrontation der Gruppenfabrikation mit allgemeinen sozialpsychologischen Bestimmungen widmet sich Hellpach der Frage, ob die Betriebsumstellung »außer den betriebstechnischen Vorzügen, die sie haben mag, auf einen Weg [weist], oder [...] wenigstens einen Ausgangspunkt [bildet], um den Fabrikarbeiter aus der menschlichen und sachlichen Atomisierung herauszuführen und ihn wieder stärker mit sachlichen Gehalten und menschlichen Werten seiner Arbeit zu verknüpfen, ihm das Bewußtsein eines Sinns, eines Ergebnisses seiner Leistung, einer zu lösenden und gelösten Aufgabe wiederzugeben? und [sic!] ihm damit auch die Arbeitsfreuden zu

34 | Ebd., S. 3f.

35 | Lang, Gruppenfabrikation [1919], S. 4.

36 | Rabus, Gruppenfabrikation [1999], S. 60 – mit Verweis auf einen Brief Rosenstock-Huessys an Hellpach vom 2.12.1919.

37 | Vgl. Hinrichs, Seele [1981], S. 170-179; Pfanzer, Begründung [1995], S. 85-114.

38 | Hellpach, Gruppenfabrikation [1922], S. 21f.

schaffen, die an gehaltvoller und sinnvoller Leistung, an Aufgabestellung und Aufgabelösung, und nur daran hängen?³⁹ Existieren also die (von Lang als Vermutung angedeuteten) nicht intendierten psychologischen Folgen der Gruppenfabrikation wirklich? Das ist es, was Hellpach interessiert. Ohne über »Wirkungstatsachen« abschließend Auskunft geben zu können, stattdessen »Wirkungsmöglichkeiten« ausleuchtend, verweist er auf die in der Gruppenfabrikation »liegenden wirklichen Integrationskeime«. Die Gruppenfabrikation zeige »den Weg, nein einen Weg, auf dem Differenzierung und Spezialisierung der Arbeit nicht in sachliche und menschliche Atomisierung des Arbeiters und seiner Arbeit ausmünden muß. Sie schafft die Tatsachen einer organischen Verbundenheit der Arbeitenden – ob sich daraus echte organische Gemeinschaftsgebilde entfalten, muß abgewartet werden – und eines organischen Zusammenhangs des natürlichen Fertigungsprozesses – ob sich daraus eine organische Einstellung der Gruppenglieder zu ihrem speziellen Arbeitsabschnitt, zum Arbeitsganzen entfaltet, muß ebenfalls abgewartet werden.«⁴⁰ Sieht man von Hellpachs wenig »sachlicher« Sprache ab, so sind seine Äußerungen durchaus typisch für ein spezifisches Ordnungsdenken: Betonung des Organischen; Betonung gemeinschaftlicher Verbundenheit; Kritik an Individualisierung, Fragmentierung und Atomisierung.

Auch die Gruppenfabrikation erweist sich rückblickend als Bestandteil einer Suchbewegung in unmittelbarer Folge von Weltkrieg und Revolution. Vieles war in dieser Umbruchsituation denkbar, und so verwundert es nicht, dass Eugen Rosenstock-Huessy, nachdem sein Werkszeitungsprojekt beendet war, sich bald zurückmeldet – mit der Idee der Werkstattaussiedlung. Rosenstock-Huessy versteht die Bemerkung, die in sich geschlossenen, von anderen Bearbeitungsabteilungen unabhängigen Fabrikationsgruppen ließen »hinsichtlich des Raumes für ihre Unterbringung großen Spielraum«,⁴¹ wörtlich und als Aufforderung, deren räumliche Ausgliederung voranzutreiben. Fluchtpunkt seiner Überlegungen ist die Feststellung, dass der »Ort«, an dem der »Lebensraum des Arbeiters« gesucht werden könne, »durch den politischen Kampf zwischen Kapital und Arbeit so heimgesucht worden [ist], daß die Parteien selbst über seine genaue Lage im ungewissen zu sein scheinen. [...] In einem solchen Zustand der Dinge, der Gefühle und der Beurteilung liegt der Lebensraum des Arbeiters nicht innerhalb der Fabrik.«⁴² Rosenstock-Huessy konstatiert ein Auseinandertreten von »Arbeitsraum« und »Lebensraum«. Ein Weg aus diesem Dilemma soll die Dezentralisierung industrieller Produktion sein: die »Werkstattaussiedlung«, das heißt die »Zerlegung« von Großbetrieben in »Filialen«. Damit sei nicht die Zerschlagung des Großbetriebs »vom grünen Tisch aus« gemeint, da dieser

39 | Ebd., S. 49.

40 | Ebd., S. 92.

41 | Lang, Gruppenfabrikation [1919], S. 4.

42 | Rosenstock-Huessy, Werkstattaussiedlung [1922], S. 5-7.

»die Stoßkraft einen inneren Entwicklungstriebes, der aus dem Zustand des Großbetriebes selbst heraus kommt«⁴³ fehle. Mit der Werkstattaussiedlung »schraubt« sich die »Arbeitsgruppe« aus dem Fabrikganzen heraus. Auf dem Stand der technischen Möglichkeiten »schnürt« sie sich als »eigenes Glied allmählich ab« und wird zu einer »beschränkt selbständigen Rechtsorganisationen«. ⁴⁴ Die Diagnose eines Auseinanderfallens von Arbeits- und Lebensraum, das Beharren auf ihrer Zusammengehörigkeit sowie das Bestreben, sie neuerlich zu integrieren, sind keine Besonderheiten des Rosenstock-Huessy'schen Denkens, sondern charakteristisch für industriebetriebliches Ordnungsdanken insgesamt.⁴⁵

Das Wirken Eugen Rosenstock-Huessys und Willy Hellpachs im Umfeld Daimlers, ihr Engagement in Fragen industriebetrieblicher Produktionsorganisation und damit der betriebs-sozialen Ordnung weist sie als Akteure innerhalb eines bestimmten Modus der Problematisierung des Sozialen aus. Beider Engagement verweist auf einige Spezifika von Ordnungsdanken zu Beginn der zwanziger Jahre. Diese Situation war zunächst durch die Abwesenheit eines kohärenten Wirkungsfelds für betriebliche Humanexperten gekennzeichnet. Aus unterschiedlichen Richtungen setzten daher Versuche ein, einen Bereich zu etablieren, in dem ein Expertenwissen wirken konnte. Innerbetriebliche Verwissenschaftlichungsprozesse verliefen zunächst fast ausschließlich über technisch orientierte Rationalisierungsexperten. Erst langsam wurden Forderungen erhoben, die technische durch eine soziale Rationalisierung zu ergänzen.⁴⁶ Hier setzte nicht zuletzt die im Entstehen begriffene Betriebssoziologie an. Ludwig Heinrich Adolph Geck, gleichermaßen Akteur wie erster Historiograph der Betriebssoziologie, bemerkte, dass Eugen Rosenstock-Huessys und Willy Hellpachs Schriften »im Grunde vom Streben nach Sozialreform, vorzüglich nach Sozialreform des Betriebes, getragen und insofern nicht als soziologisch zu vermerken [seien], entsprechend unserem modernen Begriff von Soziologie, der rein seinswissenschaftlich orientiert ist«. ⁴⁷ Die Verankerung in den Diskussionen um betriebliche Sozialreform führte dennoch zur Soziologie, denn von dieser wurde nach dem Ersten Weltkrieg und der Novemberrevolution erwartet, in die Gestaltung der industriellen Verhältnisse *einzugreifen*, allgemeiner: in einen neu sichtbar gewordenen sozialen Gestaltungsraum hineinzuwirken. Gecks Kritik und Würdigung Rosenstock-Huessys und Hellpachs aus der Perspektive »seinswissenschaftlicher« Soziologie ist im Grunde selbst ein typisches Vorgehen von Ordnungsdanken im hier gemeinten Sinn, denn diesem geht es nicht um eine Zurückweisung sozialreformerischer An-

43 | Ebd., S. 162.

44 | Ebd., S. 170.

45 | Vgl. Kap. III.1.

46 | Vgl. Rosenberger, Experten [2008], S. 41-90.

47 | Geck, Entstehungsgeschichte [1951], S. 110f.; vgl. auch Schuster, Betriebssoziologie [1986].

sätze, sondern um deren Rückbindung an diagnostizierte Wirklichkeiten. »Seinswissenschaft« und »eingreifende Soziologie« sind hier eben kein Widerspruch. Der unangefochtene Pate derartiger Soziologie war Hans Freyer. Freyer bescheinigte der »deutschen Soziologie« einen »tapferen Realismus«, wies zugleich aber darauf hin, dass die »realistische Haltung« nicht bedeute, die bürgerliche Gesellschaft des neunzehnten Jahrhunderts hinzunehmen »als die naturgesetzliche Ordnung des menschlichen Gemeinschaftslebens und sie wird nicht anerkannt als endgültige Struktur. [...] Bei all ihrem Realismus verzichtet die deutsche Soziologie nie darauf, dem Zeitalter Normen und Ziele entgegenzuhalten; und diese Normen und Ziele sind nicht einem abstrakten System der Moral oder des Rechtsdenkens entnommen, sondern sie werden aus einem geschichtlich vertieften Wissen um den Sinn des Volkslebens geschöpft.«⁴⁸ Freyers Konzeption einer Soziologie als »Wirklichkeitswissenschaft« kann exemplarisch für eine Debatte stehen, die in Deutschland seit der Jahrhundertwende geführt wurde und den Versuch darstellte, die »Antinomie zwischen nomothetischen Wissenschaftsauffassungen einerseits und den historischen Schulen andererseits mit einer Synthese von Theorie und Geschichte zu überwinden. [...] Ihr Anliegen war wissenschaftliche Zeitdiagnostik, um zu einer Überwindung der Gegenwartskrise beizutragen.«⁴⁹ Gerade letzteres wurde nach dem Ersten Weltkrieg besonders dringlich und verlor erst mit dem Glauben an eine unbegrenzte sozialtechnische Gestaltbarkeit der Gesellschaft in den sechziger Jahren an Bedeutung.⁵⁰ Diese Perspektive realisierte sich in unterschiedlichen Feldern der Sozialwissenschaft, auch innerhalb der entstehenden Betriebssoziologie. In dem Maß, wie sich die einzelnen Betriebe stärker in außerbetriebliche Kreisläufe neuen Wissens, neuer Determinanten der Produktivkraftsteigerung und Verwertungsmaximierung eingebunden sahen, öffnete sich ein Reflektionsraum, in dem soziologisches Wissen relevant werden konnte.⁵¹ Industriebetriebliches Ordnungsdenken stellt nun aber nicht lediglich die Vorgeschichte betriebssoziologischer Disziplinierung oder verwissenschaftlichter Personalpolitik, sondern den Horizont dar, von dem aus *auch* diese verständlich werden. Rosenstock-Huessy war nicht in erster Linie betrieblicher Sozialexperte, sondern Sozialreformer, der Erwachsenenbildung, Industriereform und Sozialpolitik zu integrieren suchte.⁵² Auch Hellpachs Tätigkeitsfeld erstreckte sich in viele Richtungen, die arbeitswissenschaftlich und sozialpsychologisch geprägt waren, ohne sich nach-

48 | Freyer, *Gegenwartsaufgaben* [1934/35], S. 119f. Zum darin mitschwingenden Objektivitätsbegriff vgl. mit Blick auf die deutsche Geschichtswissenschaft Etzemüller, *Geschichte* [2004].

49 | Kruse, *Sozialphilosophie* [1999], S. 13.

50 | Vgl. ebd., S. 71-85.

51 | Vgl. Schuster, *Industrie* [1987], S. 110-120, 268-368.

52 | Vgl. Huppuch, *Rosenstock-Huessy* [2004].

haltig zu einem identifizierbaren Betriebsexpertenwissen zu verdichten.⁵³ Gerade dieser Umstand illustriert die Problematik industriebetrieblichen Ordnungsdenkens. Es liegt quer zu vorhandenen Wissensbeständen und Akteurskonstellationen.

Was Eugen Rosenstock-Huessy und Willy Hellpach fasziniert, sind sporadische, episodische, fragmentarische Berührungen mit der beschwo- renen betrieblichen Praxis, die Verbindung mit ›den Praktikern‹. Beide inszenieren eine Komplementarität von sozialpsychologischer Forschung und betriebspraktischem Wissen. Das Anwendungspostulat durchzog die gesamte Entstehungsphase der Betriebssoziologie, in der verschiedene Themen zusammenliefen und sich unterschiedliche Akteure trafen: Praktiker aus dem gewerkschaftlichen Umfeld, aus den sozialpolitischen Abteilungen industrieller Großunternehmen sowie Meister und Ingenieure.⁵⁴ Hellpach gibt sich Mühe, zwischen seiner sozialpsychologischen und der betriebstechnischen Fragestellung Richard Langs zunächst einmal zu differenzieren. Er selbst will der Frage nachgehen, ob die Lang'sche Betriebsumstellung über ihre betriebstechnischen Vorzüge hinaus einen Ansatz biete, »um den Fabrikarbeiter aus der menschlichen und sachlichen Atomisierung herauszuführen«, während er sogleich feststellt, dass »solche Perspektiven [...] nicht das Motiv des Erprobers der Gruppenfabrikation gebildet [haben]; sie haben seine Probe nicht einmal mitbestimmt. [...] Sachliche Mißstände wurden bemerkt und sachliche Mißstände sollten beseitigt werden: dies leitete unseren Experimentator.«⁵⁵ Während Lang – aus guten Gründen, wie ihm zugestanden wird – »menschenseelische« Wirkungen lediglich als »Epiphänomene« mitreflektiere, gilt es seitens der Sozialpsychologie »die psychologischen Nebenwirkungen aufzudecken, an ihrer Demonstration selber wieder die werdenden Betriebstechniker zu schulen und so, gleichsam nach einem erzieherischen Dynamoprinzip, aus ersten Spuren menschenseelischer Effekte des betriebstechnischen Wirkens mittels des Wechselspiels von probierender Praxis und wissenschaftlicher Beobachtung eine stetig steigende, stetig bewußtere fabrikpsychologische Energieentfaltung zu erzielen.«⁵⁶ Auch Rosenstock-Huessy hat seinen Praktiker. Er hat den Dreher Eugen May, dessen Lebenslauf er sich ausführlich erzählen lässt und seiner Abhandlung zur Werkstattaussiedlung als »echtes Material im Sinne von Mutterboden, also im Ursinne des Wortes« voranstellt.⁵⁷ »Der Bericht des Herrn May und die Antwort an ihn«, so Rosenstock-Huessy in der methodischen Vorbemerkung, »soll die abstrakte Diskussion mit einem abstrakt vorge-

53 | Vgl. Engstrom, Dimensionen [1997], S. 178-187; Pfanzer, Begründung [1995].

54 | Vgl. Schuster, Betriebssoziologie [1986], S. 39-52.

55 | Hellpach, Gruppenfabrikation [1922], S. 49f.

56 | Ebd., S. 58.

57 | Rosenstock-Huessy, Werkstattaussiedlung [1922], S. 15.

stellten Publikum verhindern.«⁵⁸ Die »Mitarbeiterschaft des Herrn May« zwinge »dem Verfasser und dem Leser die volle geistige Mitwesenheit und Mitgegenwart des Objekts, von dem die Rede ist, des Arbeiters«, auf. Freilich: »Nicht die eigenen Urteile und Standpunkte des Herrn May an sich sind wichtig, die könnten auch entgegengesetzt lauten; sondern der Leser hat die Kontrolle dafür, ob in den zahlreichen Tatsachen seiner Erzählung als Erzählung dieselben Fragen und Antworten drinstecken, die meine Untersuchung aufwirft. Soweit sich seine Biographie und mein Problem nicht decken, bleibt die Lebenswichtigkeit meines Problems zweifelhaft. Denn dann ist eben nicht nachgewiesen, ob die von mir erteilten Fragen wirklich die Arbeiterschaft in ihrer Lebenserfahrung treffen. Es kann auch dann noch alles wahr sein, was ich sage. Aber es fehlt dann der Boden, auf dem man diese Wahrheit kann erwachsen sehen.«⁵⁹ Willy Hellpach ist als Herausgeber der *Sozialpsychologischen Forschungen* und Autor ihres ersten Bands mit dem Manuskript der *Werkstattaussiedlung* vertraut. Er kündigt die Arbeit als zweiten Band der Reihe bereits an und greift Rosenstock-Huessys Umgang mit der Lebenserzählung Eugen Mays auf, um zu betonen, dass nicht nur Betriebsingenieure, sondern auch Arbeiter in der Lage seien, »sachliche Mißstände« zu erkennen und Kritik mit »keinerlei menschlichem Ressentiment«, »stichhaltig und von allem bloßen Nörgeln, Besser-wissen-wollen, Kritteln aus persönlicher Verstimmung oder Verletztheit heraus weit entfernt« zu leisten.⁶⁰ Hellpach und Rosenstock-Huessy führen in ihren Studien vor, wie sie sich ihre Rolle als Experten für Fragen industriebetrieblicher Ordnung vorstellen – im ›Dialog‹ mit der ›Praxis‹, aber dennoch innerhalb einer spezifischen Hierarchie des Wissens: Die Praktiker wissen Bescheid über ihr (begrenztes) Tätigkeitsfeld, sie kennen Abläufe, Notwendigkeiten und Erfordernisse der Produktion vor Ort, ohne Zweifel sind es doch aber andere Fragen, die die Menschheit umtreiben. Hellpach und Rosenstock-Huessy, nicht Lang und May, sind fähig und berufen, die entscheidenden Probleme aus den konkretistischen und lokalistischen Erzählungen zu destillieren; sie sind es, die die notwendige Übersetzungsarbeit leisten. Nur vor diesem Hintergrund lässt sich zum Beispiel die in Rosenstock-Huessys »Antwort« an Eugen May entworfene Beziehung von Lebensläuferzählung und sozialpsychologischer Abhandlung verstehen: »Keiner der Fragen, die in den Kapiteln gestellt und zu beantworten versucht werden, gedenkt Ihre Erzählung ausdrücklich. Dennoch stecken alle diese Fragen in Ihren Ausführungen stillschweigend mit darin.«⁶¹ Die Innenperspektive der Arbeiter ist es also gerade nicht, die Rosenstock-Huessy einzunehmen trachten. Ihm geht es nicht um eine infinitesimale Annäherung an ein ›authentisches‹ Erleben der *im* Betrieb lebens- und arbeitsweltlich Situ-

58 | Ebd., S. 9.

59 | Ebd., S. 14.

60 | Hellpach, Gruppenfabrikation [1922], S. 50-52.

61 | Ebd., S. 81.

ierten, auch nicht um Aufwertung und Legitimation einer wissenschaftlichen Außenperspektive. Einer solchen Außenperspektive, das hätte er jederzeit bestätigt, wäre jede Innenperspektive unendlich überlegen. Das programmatische *Sprechen-Machen* der Praktiker, die *Übersetzung* ihrer Perspektive zielt auf eine Transformation des akademischen Blicks in etwas Drittes, in einen eigentümlichen Zwischenraum.

Erprobt mit dieser Art von Praxisnähe sind Eugen Rosenstock-Huessy und Willy Hellpach seit ihren Erfahrungen mit der *Daimler Werkzeugzeitung*. Diese war schließlich mit einer Aufforderung zu Mitarbeit gestartet, die sich nach einiger Anlaufzeit auch einstellte – mit einer *Kritischen Betrachtung von Modellschreiner Z.*, der das Abweichen der Modelle von den Maßen der Zeichnungen (als Folge eigenmächtiger Korrektur) bemängelt und »das Fremdsein unserer Techniker mit dem tatsächlichen Arbeitsgang« dafür verantwortlich macht. Um Abhilfe zu schaffen, schlägt er vor, »allen vom ›Reißbrett‹ einen Bummeltag zu geben, wo sie ohne Verpflichtung in den Werkstätten den Arbeitsgang beobachten können.«⁶² Nachdem eine Reaktion auf die Kritik auszubleiben scheint, fordert ein Modellschreiner (derselbe?) diese mit Nachdruck ein. Nur wenn die Betriebsleitung auf »berechtigte Kritiken das Bessermachen folgen lasse«, sei zu erwarten, »daß die Arbeiterschaft das bis jetzt noch bestehende Mißtrauen ablegt und freudig an der Weiterentwicklung der Daimlerwerke mitarbeitet.«⁶³ Paul Riebensahm reagiert persönlich auf die vorangegangenen Artikel. Elegant gibt er den Kritikern Recht, wirbt aber zugleich für den Standpunkt der Kritisierten und bezieht damit die so geliebte vermittelnde Position. Kann es wirklich sein, dass bisher niemand das Problem bemerkt hat – in einem »großen, gut organisierten Betrieb«? Kann es wirklich sein, dass den Konstrukteuren die tatsächlichen Arbeitsgänge fremd sind? Nicht zuletzt die durch die Kritik angestoßene Prüfung des Sachverhalts habe schließlich ergeben, dass es sich bei den Berechnungen und Zeichnungen der Konstrukteure um »Erfahrungswerte aus den Werkstätten« handle. Wenn dennoch etwas nicht passe, dürfe allerdings »die Werkstätte nicht nach eigenem Ermessen Änderungen vornehmen, ohne sie mit dem Konstrukteur zu besprechen oder ihm wenigstens Mitteilung zu machen. Erfährt der Konstrukteur nicht, daß sich Anstände ergeben haben, so muß er annehmen, daß alles in Ordnung ist, und kommt nicht dazu, Erfahrungen zu sammeln und zu verarbeiten. Besprechen aber Werkstätte und Konstrukteur solche Erfahrungen, so wird das Konstruktionsbüro das nächste Mal Zeichnungen liefern, nach denen die Werkstätte arbeiten kann.«⁶⁴ Zufrieden schlussfolgert Riebensahm, die Art der Lösung des »Falles« zeige, dass »die Mitarbeit aller Angehörigen

62 | Anonym, Völliger [1919], S. 153.

63 | Anonym, Erwartungen [1920], S. 197; vgl. mit gleicher Stoßrichtung Anonym, Anregungen [1920], S. 218f.

64 | Riebensahm, Werkzeichnung [1920], S. 227. Diese Art des kommunikativen Rücklaufs, später soll das Feedback heißen, ist ein wichtiges

des Werks dann gelingen kann, wenn alle zu der Stelle, die diese Arbeit zusammenfassend zu leiten hat, das Vertrauen haben, daß sie sachlich und unparteiisch dabei vorgeht.«⁶⁵

Bei Willy Hellpach geht die Sache anders aus. Die Arbeitshaltung des Formers habe ihm, so Hellpach in einem Werkszeitungsartikel über seine Eindrücke beim Werksrundgang, unwillkürlich ein »angedeutetes Kreuzweh und Müdigkeit« bereitet und ihn zu der Überlegung provoziert, ob diese Haltung sein müsse. In die Rolle des naiven Professors schlüpfend, meldet Hellpach Zweifel an (»obwohl ich noch nie geformt habe«, wie er anmerkt). Freilich könne es sein, dass sich in der irritierenden Weise am besten arbeiten ließe, »obwohl es für uns Nichtformer so aussieht, als müsse ihn gerade diese Stellung ungeheuer ermüden.« Schon möglich, dass er »da recht einfältiges Zeug« rede. In diesem Fall wolle er sich »gerne eines Gescheiteren belehren lassen, am liebsten von einem Former selbst. [...] Was sagen die Former wohl selbst dazu? Vielleicht lachen sie über den fachfremden Professor, der nichts von ihrer Arbeit versteht und nun doch darüber klug reden, ihnen guten Rat erteilen will. Haben die Former eigentlich schon einmal darüber nachgedacht, ob ihre Arbeit so getan werden muß? und warum? oder ob sie bloß so getan wird, weil sie eben seit urdenkbarer Zeit so getan wird!«⁶⁶ Bei aller Bescheidenheit und allem Praxisvorbehalt reklamiert Hellpach, ein Nachdenken in Gang zu setzen, den Arbeitern mithin etwas bieten zu können, zu dem sie allein bisher nicht in der Lage gewesen seien. In der Replik auf Hellpach – ausgewiesen als »Bemerkungen auf Grund eigener praktischer Tätigkeit und Erfahrung« – geschieht dann jedoch etwas, das Hellpach überrascht haben muss: Nicht seine *Schlussfolgerung* wird durch die Praxis revidiert, nicht seine praktische Wissenslücke geschlossen (das freilich auch), sondern seine *Beobachtung* als unzutreffend zurückgewiesen. Entgegen der Hellpach'schen Beschreibungen betont Fritz Wurzmann, dass »der Former einen beträchtlichen Teil der Arbeitszeit nicht in der als ungesund bezeichneten Rumpfbeuge verbringt. [...] [D]ie gesundheitlichen Bedenken, die Prof. Hellpach befürchtet, [sind] nicht so groß.«⁶⁷ Hellpach und Wurzmann lassen jederzeit und auf allen Ebenen erkennen, dass es sich bei ihren Beiträgen um eine Suchbewegung handelt. Ihnen fehlt demonstrativ die Bedeutungsschwere des Endgültigen. Immer wieder relativieren sie Aussagen in ihren Texten, schränken ein, fragen demonstrativ vorsichtig nach, schlagen vor, regen an. In ihren Tonfall ähneln sich die Texte. Hellpach und Wurzmann versehen ihre Beiträge mit kleinen Zeichnungen, die das unterstreichen – Zeichnungen, denen man eine gewisse

Instrument zur Herstellung stabiler Ordnung, auf das Ordnungsdenken immer wieder verweist (vgl. Kap. V.2).

65 | Ebd., S. 230.

66 | Hellpach, Arbeitshaltung [1920], S. 231f.

67 | Wurzmann, Arbeitshaltung [1920], S. 15.

Leichtigkeit ansieht, die beiläufig, skizziert und improvisiert wirken (vgl. Abb. 2, 3).

Abbildung 2: Willy Hellpachs Former: skizzierte Beobachtung.

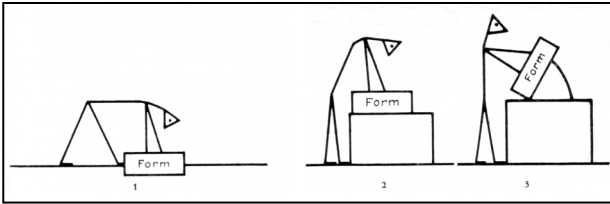
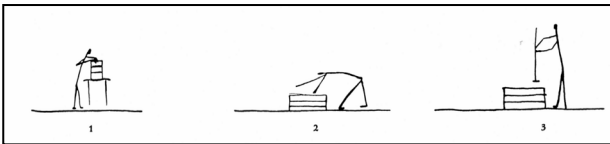


Abbildung 3: Fritz Wurzmanns Former: skizzierte Kritik.



Die Profilierung von Werkszeitung, Gruppenfabrikation und Werkstatt-aussiedlung als Mittel der Handhabung einer ›krisenhaften‹ betriebs-sozialen und gesellschaftlichen Realität lässt eine übergreifende Struktur sichtbar werden. Was das heißen kann, haben die vorangegangenen Überlegungen exemplarisch vorgeführt. Verfolgt man den Weg, den die Gruppenfabrikation (bzw. in einem engeren und präziseren Sinn: der Entwurf dieser neuartigen Werkstatteinteilung sowie die Berichte darüber) bei der Daimler-Motoren-Gesellschaft zwischen 1919 und 1922 nahm, lassen sich einige Punkte noch einmal von anderer Seite in den Blick nehmen, und es kommt ein weiteres zentrales Charakteristikum industriebetrieblichen Ordnungsdenkens zum Vorschein: eine mehrere Ebenen übergreifende Medialität. Ideen und Argumentationen wurden an verschiedenen Orten aufgegriffen und aktualisiert. So entstand eine Verkettung, die einerseits Stabilität und Wirkmächtigkeit einer diskursiven Formation schuf und andererseits immer wieder neue Referenzpunkte erschloss. Nicht zuletzt dadurch konnte das »Betriebsproblem« zu einer gesellschaftlichen Realität werden. Verfolgt man Medienwechsel und Medieneinsatz, so wird deutlich, wie sich im Detail Verkettungen realisierten und eine Ausweitungslinien in Gang kommt.

Zunächst ist da der *Entwurf einer neuen Werkstatteinteilung*.⁶⁸ Dieser Entwurf bewegt sich im Kontext einer vorstandsinternen Diskussion und verweist die Gruppenfabrikation dementsprechend auf die Produktionsorganisation der Daimlerwerke. Nicht der Entwurf, wohl aber seine Erläuterung durch Richard Lang erscheint kurze Zeit darauf im ersten

68 | Vgl. Entwurf einer neuen Werkstatteinteilung, 20.6.1919, Daimler Werksarchiv, Bestand UT 82.

Heft der *Daimler Werkzeitung*. Dort wird die Gruppenfabrikation von Bemerkungen zur Massenfabrikation gerahmt und dadurch in einen nicht mehr ausschließlich betriebsinterne Organisationsfragen fokussierenden Kontext gestellt. »Die Gefühle, die das Wort Massenfabrikation im allgemeinen in Arbeitskreisen auslöst«, so beginnt Lang seinen Text, »pflegen keine besonders freundlichen zu sein und finden hauptsächlich in den Einwänden Ausdruck, daß Massenfabrikation infolge ihrer Eintönigkeit eine sehr schädliche, abstumpfende Wirkung ausübe, daß sie den Arbeiter zur Maschine herabdrücke u. dgl. mehr. Es ist nicht die Aufgabe dieses kurzen Artikels, solche Einwände zu prüfen und zu widerlegen, es soll nur das eine gesagt werden, daß Massenfabrikation [...] [es] allein ermöglicht [...], bei schonendster Ausnützung der Arbeitskraft Höchstleistung zu erzielen und aus Material, Maschinen, Werkzeugen und sonstigen Einrichtungen volle Ergiebigkeit herauszuholen; dabei bietet sie gerade in der Aufgabe, Maschine und Werkzeug zu vollster Leistung zu entwickeln, auch für jeden mit Interesse arbeitenden Arbeiter eine Fülle geistiger Anregung.«⁶⁹ Dem folgt die Schilderung von Gruppenfabrikation und Fabrikationsgruppe, um am Ende den Kreis zu schließen, das heißt darauf hinzuweisen, dass auf diesem Weg die eingangs genannten Ziele realisiert werden können. Damit ist implizit der Nachweis geführt, dass die Einwände gegenüber der Massenfabrikation angesichts der reorganisierten Produktion bei Daimler hinfällig seien. In Willy Hellpachs Studie zur Daimler'schen Gruppenfabrikation kehrt Langs Beschreibung in doppelter Weise wieder. Erstens ist sie der Abhandlung in überarbeiteter Form vorangestellt. Dieser Text Langs verzichtet gegenüber der ersten Fassung auf die einleitenden Bemerkungen zur Massenfabrikation. Aus der Bezugnahme auf die Massenfabrikation wird eine Auskunftsunwilligkeit gegenüber größeren Zusammenhängen und weitergehenden Wirkungen. Lang deutet zwar sozialpsychologische Wirkungen der Gruppenfabrikation an, bemerkt aber auch, dass er letztlich die Vor- und Nachteile auf diesem Gebiet nicht beurteilen könne. In diese Lücke stößt Hellpach. Er nimmt mit den ersten Sätzen seiner Abhandlung unmittelbar auf den vorangegangenen Text Bezug. »Die vorstehende Mitteilung«, so Hellpach, »wird manchem Leser sehr knapp vorkommen. Es war die Absicht ihres Verfassers, sie so zu halten, und er bestand auf dieser Absicht. Denn er wollte weiter nichts als reine Tatsächlichkeit geben: seine Beweggründe für die Betriebsumstellung – den Tatbestand der Umstellung in seinen wesentlichen Merkmalen –, seine Erwartungen. Die Verteidigung der Beweggründe und die Rechtfertigung der Erwartungen wünschte er den Tatsachen selber zu überlassen. Es ist die vollkommene Sachlichkeit des technischen Denkens, die aus dieser Mitteilung spricht: jene Eigenart, die aller humanistischen Dialektik, ob sie an platonischen Dialogen oder an ciceronianschen Reden geschult sein mag, wie eine andere Welt gegenübersteht – eine Welt, deren Werte vermutlich noch nicht ausgeschöpft,

vermutlich noch nicht einmal in ihrem Kern ergriffen sind. Diese letzte äußerste Sachlichkeit ist spezifisch deutsches Geistesgut.«⁷⁰ Langs Text ist nun nicht mehr auf die Arbeiter gerichtete Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit, sondern die Mitteilung eines vor Ort wirkenden, betrieblichen Experten für Fragen der Produktionsorganisation; die Mitteilung eines durch »vollkommene Sachlichkeit des technischen Denkens« ausgezeichneten Praktikers; die Mitteilung an einen in Fragen praktischer Betriebsorganisation weniger sachkundigen Beobachter und Deuter. Hellpach legitimiert und inszeniert sich durch diesen selbst hergestellten Bezug als sozialpsychologischer Experte »mit offenem Ohr« für Fragen betriebs-sozialer Realität, dialogbereit und ohne besserwisserische Akademiker-Attitüde. Davon abgesehen steckt er zugleich die jeweiligen Horizonte und Verfügungsbereiche ab. »Herr Lang hat ein Fabrikexperiment unternommen; aber aus diesem steigt das ganze Fabrikproblem auf!«⁷¹ Der Einbau der Überlegungen Langs ermöglicht auf der Ebene des Textes und seiner Komposition die Bekräftigung verschiedener Expertenrollen. Langs Beschreibung der Gruppenfabrikation erscheint jedoch noch ein zweites Mal – diesmal als ursprünglicher, in der *Daimler Werkzeugzeitung* veröffentlichter Text; komplett und im Wortlaut abgedruckt in Hellpachs erster Fußnote.⁷² Der unterschiedliche Kontext und damit die unterschiedliche Funktion dieser beiden Texte im Buch – einmal als Tatsachenlieferant, Auftakt und Forderung nach sozialpsychologischer Durcharbeitung eines Problems, dann als dokumentierte Quelle und Beleg dafür, dass das verhandelte Thema ein wirkliches Betriebsproblem berührt und im Betrieb selbst Stoff für Diskussionen bietet – bringen noch einmal die Vielschichtigkeit industriebetrieblichen Ordnungsdenkens zum Ausdruck. Die Heterogenität potentieller Akteure, ihre vielfältigen Beziehungen, die sich ausdifferenzierenden Rollen und Funktionen lassen sich bereits in den skizzierten textuellen Bezügen erahnen. Diese Fäden gilt es aufzugreifen und zu verfolgen. Es gilt sie zu verbinden mit dem sozial-räumlichen Verständnis des Betriebs, der geforderten Integration von Arbeits- und Lebensraum, den Vergemeinschaftungs- ebenso wie den Gruppierungsbemühungen, die sich auf die betrieblichen Arbeits- und Sozialverhältnisse und die Nachbarschaft von Mensch und Maschine in der Produktion richten.

Die vorangegangene, gleichsam ethnologische Beschreibung einer konkreten betrieblichen Situation sollte exemplarisch vorführen, welches Bild Industriebetriebe bieten, wenn man sie als Spielfeld von Ordnungsdanken und Social Engineering analysiert. Einzelne Aspekte betrieblicher Realität lassen sich dann nämlich in einer neuen Weise interpretieren und in Beziehung zueinander setzen. Im Folgenden geht es nicht um die Rekonstruktion einzelner Betriebsgeschichten, sondern um die Matrix, die

70 | Hellpach, Gruppenfabrikation [1922], S. 5.

71 | Ebd., S. 6.

72 | Vgl. ebd., S. 94-96.

dem betrieblichen Geschehen seine Bedeutung gab. Es geht um die Rekonstruktion einer diskursiven Formation, deren Kenntnis dazu beiträgt, die gesellschaftsgeschichtlichen Implikationen des Industriebetriebs als einer sozialen Institution sowie eines diskursiven Gegenstands sichtbar zu machen, ohne die zwischen den zwanziger und fünfziger Jahren unternommene Formatierung des Blicks auf den Industriebetrieb schlichtweg als Industriegeschichte oder Industriesoziologie zu wiederholen.