

Der Faktor Mensch und das Management: Führungsstile und Machtbeziehungen im industriellen Betrieb des 20. Jahrhunderts

Early twentieth-century managers identified the human factor in industry as one of the crucial problems of their time. This article reviews recent research on the development from unsystematic labour management to human resources management. Current studies transcend the well-known labour process debate, which focussed on management's intent to control workers. Growing concern is laid on the fact that some early twentieth-century employers already practised strategies, which are characteristic of post-Fordism, e. g. that it would be more important to utilise individuals than control them with discipline. Studies on scientific management, social engineering, and the human relations approach are reviewed. Furthermore, I shall discuss the question which ones of these concepts were in fact adapted on work floor level. However, it has been proved that regimes of workforce government due to the power of foremen and supervisors were partly independent of higher management's strategies.

Bereits in der Industriellen Revolution stellte sich der gezielte und strukturierte Umgang mit Arbeitskräften als ein grundsätzliches Problem kapitalistischer Unternehmen dar. Sidney Pollard stellte 1965 in seiner klassischen Studie zur „Genesis of Modern Management“ fest, dass „the rational and methodical management of labour“ sogar das zentrale Managementproblem in der Industriellen Revolution ausmachte.¹ Zunächst musste das neue Konzept der industriellen Disziplin in der sich bildenden Arbeiterschaft verankert werden; in erster Linie ging es um die Gewöhnung an regelmäßige Arbeitszeiten, das Prinzip der Zeitökonomie und die Einhaltung der Fabrikordnung.² E. P. Thompson beschrieb den Prozess der Internalisierung der Disziplin sehr ähnlich und stellte ihn in eine Entwicklungslinie, die ihren Höhepunkt in den USA des 20. Jahrhunderts mit tayloristischen Zeit- und Bewegungsstudien und der fordistischen Produktionsweise gefunden habe.³

Diese basalen Formen des Managements der Arbeiterschaft blieben für das erste halbe Jahrhundert der Fabrikgeschichte bezeichnend. Daniel Nelson hat darauf hingewiesen, dass die Einführung der industriellen Disziplin vielleicht ein Bewusstsein für die Stechuhr geschaffen hat; sie hat jedoch nicht dazu geführt, dass die Arbeiter/innen einverstanden mit den Anweisungen waren oder diese unterwürdig hinnahmen.⁴ Der Umgang des Managements mit den Arbeiter/innen glich noch 1880 der Tradition des Handwerksbetriebes, erst am Ende des Ersten Weltkriegs traten in den USA die Kennzeichen des Fabriksystems im 20. Jahrhundert hervor.⁵ Bis dahin waren die Machtverhältnisse in den Betrieben von einer fast uneingeschränkten Herrschaft der Vorarbeiter im Personalbereich charakterisiert, Nelson spricht von „the foreman's empire“: Die Vorarbeiter hatten die Befehlsgewalt über die Arbeiter und Arbeiterinnen, legten Methode und Taktung der Produktion fest und waren

1 Sidney Pollard: *The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, Edward Arnold, London 1965, S. 160.

2 Vgl. ebd., S. 183ff.

3 E. P. Thompson: *Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism*, in: *Past and Present* 38 (1967), S. 56-97, hier S. 89.

4 Daniel Nelson: *Frederick W. Taylor and the Rise of Scientific Management*, University of Wisconsin Press, Madison 1980, S. 9.

5 Daniel Nelson: *Managers and Workers. Origins of the Twentieth-Century Factory System in the United States, 1880-1920*, University of Wisconsin Press, Madison 1995, S. 5, 10.

für Kosten und Qualität der Arbeit verantwortlich.⁶ Thomas Welskopp beschreibt ähnlich die Willkürherrschaft der Meister und Vorarbeiter in der deutschen Stahl- und Eisenindustrie und weist darauf hin, dass dieses Regime bis in die 1920er Jahre bestehen blieb.⁷

Zerstört wurde die Vorherrschaft der Vorarbeiter vor allem durch ein gewachsenes Bewusstsein für die Soziale Frage und durch den Durchbruch des *Systematic Management*, speziell in der Auslegung Frederick W. Taylors unter dem Etikett *Scientific Management*. In Taylors Entwurf waren die Vorarbeiter nur noch als untergeordnete Teile eines Systems der Experten Herrschaft vorgesehen: Die Akkorde wurden durch Zeitstudien festgelegt, Experten in neu eingerichteten Planungsbüros koordinierten den Produktionsablauf, und die Befugnisse der Vorarbeiter sollten an einzelne „functional foremen“ aufgeteilt werden.⁸

Für die Bewertung des Taylorismus ist von entscheidender Bedeutung, wie die Epoche vor dem *Scientific Management* interpretiert wird: Zerstörte Taylor in Nelsons Sinne die Willkürherrschaft der Vorarbeiter, oder war das Ziel des Rationalisierungsangriffs in erster Linie die Autonomie der Arbeiter/innen? Sanford Jacoby stimmt grundsätzlich mit Nelson darin überein, dass das Schicksal der Arbeiter/innen vor dem Ersten Weltkrieg vollständig von der persönlichen Beziehung zu den Vorarbeitern abhing. Zwar habe das Management die Herrschaft der Vorarbeiter nach unten nicht beschnitten, wohl hätten allerdings die Facharbeiter selbst durch ihre Kenntnisse und informelle Regeln der Fabrikorganisation stets einen Teil ihrer Autonomie bewahren und damit die Herrschaft der Vorarbeiter begrenzen können.⁹ Letztlich hätten aber dennoch gerade die Gewerkschaften, teilweise stärker als das Management selbst, die Bürokratisierung des Personalwesens unterstützt, um nicht weiter der Willkürherrschaft ausgesetzt zu sein.¹⁰

Im Folgenden wird anhand wichtiger Neuerscheinungen skizziert, welche virulenten Debatten um Fragen der betrieblichen Machtbeziehungen in industriellen Betrieben des 20. Jahrhunderts geführt werden. Dabei können vor allem vier Forschungsgebiete voneinander unterschieden werden: erstens die Geschichte des *Scientific Management* und anderer Ansätze zur Verwissenschaftlichung des Sozialen, zweitens die Entstehung und Entwicklung des Personalmanagements, drittens sozialwissenschaftliche Theorien zur Subjektivität am Arbeitsplatz und viertens die Sozialgeschichte der Machtausübung am Arbeitsplatz. Zunächst erscheint es aber sinnvoll, zur historischen Einordnung der gegenwärtigen Forschung kurz auf einige ältere Studien zur Kontrolle über den Arbeitsprozess und ihre aktuelle Bedeutung einzugehen.

1. Die Kontrolle über den Arbeitsprozess

Einige sehr einflussreiche marxistische Studien der 1970er Jahre über die Entwicklung des Produktionsprozesses im 20. Jahrhundert setzten implizit ebenfalls eine weitgehende Autonomie der Arbeiter/innen in den ‚prätayloristischen‘ Fabriken voraus. Anders als Jacoby sa-

6 Vgl. ebd., S. 35, 37.

7 Vgl. Thomas Welskopp: Soziale Kontinuität im institutionellen Wandel. Arbeits- und industrielle Beziehungen in der deutschen und der amerikanischen Eisen- und Stahlindustrie von der Jahrhundertwende bis zu den 1960er Jahren, in: Matthias Frese/Michael Prinz (Hrsg.): Politische Zäsuren und gesellschaftlicher Wandel im 20. Jahrhundert, Schöningh, Paderborn 1996, S. 217-267, hier S. 223f.

8 Vgl. Nelson: *Managers and Workers* (wie FN 5), S. 49, 58.

9 Vgl. Sanford M. Jacoby: *Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century*, Erlbaum, Mahwah, NJ/London 2004, S. 12, 17.

10 Vgl. ebd., S. 2f.

hen sie in den Maßnahmen des *Scientific Management* keinesfalls auch nur partiell die Interessen der Arbeiterschaft vertreten. Vielmehr hielt Harry Braverman, der bekannteste Vertreter der *Labour Process Theory*, fest, es sei im Taylorismus gar nicht in erster Linie um eine Steigerung der Effizienz, sondern um eine Ausdehnung der Kontrolle über den Arbeitsprozess und somit über die Arbeiter/innen gegangen. Das *Scientific Management* hätte drei Kernziele gehabt: erstens Kenntnisse über den Arbeitsprozess zusammenzutragen und weiter auszuarbeiten, zweitens dieses Wissen den Arbeiter/innen zu entreißen und drittens jeden einzelnen Schritt des Arbeitsprozesses zu kontrollieren.¹¹ Richard Edwards hat bei grundsätzlicher Übereinstimmung mit Braverman ein dreistufiges Entwicklungsmodell der Kontrolle entwickelt. Die erste Stufe, die hierarchische Kontrolle, entspricht etwa der bereits geschilderten Vorherrschaft der Vorarbeiter. Die zweite Stufe, die technische Kontrolle, zeichnete sich dadurch aus, dass „die Maschinerie selber [...] den Arbeitsprozess und die Arbeitsgeschwindigkeit bestimmte“,¹² lässt sich also tayloristisch-fordistischen Praktiken zuordnen. Erst in der dritten Stufe, die Edwards als bürokratische Kontrolle bezeichnet, seien die Unternehmensziele von den Arbeiter/innen internalisiert worden, weil nun positive Anreize gesetzt worden seien und Verantwortung an die Arbeiter/innen delegiert worden sei.¹³ Stephen Marglin wiederum verzichtete auf eine differenzierte Periodisierung, da es sich eher um unterschiedliche Strategien zur Erreichung eines Zieles gehandelt habe: Angefangen bei der Arbeitsteilung nach Adam Smith sei es im Kapitalismus nie um die Entwicklung einer jeweils technologisch überlegenen, also effizienten, Arbeitsorganisation gegangen. Vielmehr sei es stets das erste Ziel des Managements gewesen, die Arbeiter/innen ihrer Kontrolle über den Arbeitsprozess zu berauben.¹⁴

Ein Hauptproblem dieser in den 1970er und 1980er Jahren breit rezipierten marxistischen Abhandlungen liegt darin, dass ihre Geschichtserzählung des Kontrollverlustes und der Dequalifizierung der Fabrikarbeiterschaft zumindest implizit auf dem mystifizierten Bild des Handwerker-Arbeiters im 19. Jahrhundert basiert, dem in der fordistisch-tayloristischen Produktionsweise seine Autonomie genommen worden sei.¹⁵ Aus unternehmensgeschichtlicher Perspektive hat Welskopp zudem den berechtigten Einwand gebracht, dass die industriellen Beziehungen selten die erste Prioritätsstufe unter den Unternehmensentscheidungen einnahmen. Sie standen deshalb häufig in Abhängigkeit von Entscheidungen im Hinblick auf die Unternehmensposition auf dem Markt. Folglich ging es in der Praxis nicht um die absolute Kontrolle über den Arbeitsprozess; das Management zeigte sich bereits zufrieden, sofern es eine nach eigener Einschätzung ausreichende Kontrolle ausüben konnte.¹⁶ Insgesamt konzentrierte sich die Kritik an Bravermans These zur Dequalifizierung der Arbeit im fortgeschrittenen Kapitalismus auf folgende Punkte: Ihm wurde vorgeworfen, die ‚prä-tayloristische‘ Vergangenheit zu idealisieren, den Widerstand der Arbeiter/innen zu

11 Vgl. Harry Braverman: Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß, Campus, Frankfurt a. M./New York 1977, S. 73, 98.

12 Vgl. Richard Edwards: Herrschaft im modernen Produktionsprozeß, Campus, Frankfurt a. M. 1981, S. 28ff.; Zitat auf S. 30.

13 Vgl. ebd., S. 156-163.

14 Vgl. Stephen A. Marglin: What do Bosses do? The Origins and Functions of Hierarchy in Capitalist Production, in: Review of Radical Political Economics 6 (1974), S. 60-112, hier S. 62.

15 Vgl. Thomas Welskopp: Der Betrieb als soziales Handlungsfeld. Neuere Forschungsansätze in der Industrie und Arbeitergeschichte, in: Geschichte und Gesellschaft 22 (1996), S. 118-142, hier S. 120.

16 Thomas Welskopp: Class Structures and the Firm. The Interplay of Workplace and Industrial Relations in Large Capitalist Enterprises, in: Paul L. Robertson (Hrsg.): Authority and Control in Modern Industry. Theoretical and Empirical Perspectives, Routledge, London/New York 1999, S. 73-119, hier S. 98.

ignorieren und den Einfluss des Taylorismus wie die Zielgerichtetheit des Managementhandelns zu überschätzen.¹⁷

Dennoch haben die Studien, die sich mit dem Kampf um die Kontrolle über den Arbeitsprozess beschäftigen, wichtige Anregungen für die Historiographie gegeben. Marglin hat etwa die zuvor die Industriegeschichte dominierende Sicht relativiert, vor allem neue effiziente Technologien hätten eine Rolle beim Aufstieg des Fabriksystems gespielt.¹⁸ Braverman wiederum hat mit einer sehr breiten Definition des Taylorismus eine der zentralen Fragen der aktuellen Forschung zur Geschichte des Managements des Produktionsfaktors Mensch geprägt: Welche Reichweite hatte das *Scientific Management*, wie lange dominierte es das Denken des Managements und die Machtbeziehungen am Arbeitsplatz? Nach Bravermans Auffassung seien die wesentlichen Lehren Taylors „zum Fundament aller Arbeitsgestaltung geworden“. Keineswegs sei das *Scientific Management* von den nachfolgenden Schulen der Arbeitswissenschaften wie der Betriebspsychologie und der Schule der *Human Relations* verdrängt worden. Diese seien lediglich die „Wartungsmannschaft für die menschliche Maschinerie“ gewesen, während gleichzeitig die Produktion vom Taylorismus beherrscht worden sei.¹⁹

Eine weitere Frage schließt hier direkt an: Was veränderte sich wirklich in den Fabriken? Während die Entwicklung verschiedener Managementschulen recht gründlich untersucht worden ist, besteht bezüglich der Frage ihrer Anwendung und insbesondere ihrer Auswirkungen auf die Arbeiter/innen ein Forschungsdesiderat.²⁰ Inwieweit lässt sich Chris Nylands These bestätigen, dass im *Scientific Management* zwar viele progressive Potentiale vorhanden gewesen seien, letztlich aber in der Anwendung – gezielt selektiv – ausschließlich die Elemente in den Fabriken angewendet worden seien, die eine größere Kontrolle über die Arbeiterschaft ermöglichten?²¹ Yehouda Shenhav wiederum machte die wichtige Feststellung, dass die Frage, ob das Streben nach effizienter Rationalisierung oder der Wille zur Kontrolle der Arbeiter/innen im Zentrum der Umstrukturierungen gestanden habe, verschleiert, dass die Interessen der Manager oft keineswegs deckungsgleich mit denen der Unternehmer waren.²² Es wäre also eine wichtige Aufgabe der Unternehmensgeschichte zu untersuchen, wie und mit welchen Auseinandersetzungen die Einführung neuer Managementpraktiken jeweils in den Betrieben vonstatten ging. Überhaupt sollte berücksichtigt werden, dass die Manager während eines Transformationsprozesses nur bedingt einschätzen konnten, welche der neuen Maßnahmen effizienzsteigernd wirkten.²³

17 Vgl. Patricia Van den Eeckhout: Foremen in American and Western European Industry before the First World War, in: dies. (Hrsg.): *Supervision and Authority in Industry. Western European Experiences, 1830-1939*, Berghahn, New York/Oxford 2009, S. 1-33, hier S. 6.

18 Vgl. Maxine Berg: On the origins of capitalist hierarchy, in: Bo Gustafsson (Hrsg.), *Power and Economic Institutions. Reinterpretations in Economic History*, Edward Elgar, Aldershot 1991, 173-194, hier S. 173.

19 Braverman: *Die Arbeit im modernen Produktionsprozess* (wie FN 11), S. 74f.

20 Vgl. Paul S. Adler: *Toward Collaborative Interdependence. A Century of Change in the Organization of Work*, in: Bruce E. Kaufman (Hrsg.): *Industrial relations to human resources and beyond. The evolving process of employee relations management*, Sharpe, Armonk, NY 2003, S. 353-399, hier S. 353, 393.

21 Chris Nyland: *Reduced Worktime and the Management of Production*, Cambridge UP, Cambridge u. a. ²1990, S. 110, 159.

22 Yehouda Shenhav: *Manufacturing Rationality. The Engineering Foundations of the Managerial Revolution*, Oxford UP, Oxford ²2006, S. 208.

23 Jacoby: *Employing Bureaucracy* (wie FN 9), S. 207.

Noch ein weiterer Strang von Fragen soll die Richtung vorgeben, nach der im Folgenden aktuelle Literatur zum Umgang des Managements mit dem Faktor Mensch zu besprechen sein wird. In welcher Beziehung stand das Personalmanagement im engeren Sinne, als Teildisziplin der Managementlehre, zu den verschiedenen arbeitswissenschaftlichen Schulen wie Taylorismus und *Human Relations*? Die Entstehung des Personalmanagements macht Nelson an dem beschriebenen Ende des Regimes der Vorarbeiter, dem gleichzeitigen Durchbruch des *Scientific Managements* und einer Ausweitung der betrieblichen Sozialarbeit unter den Bedingungen des Ersten Weltkrieges fest.²⁴ Jacoby nennt die gleichen Wurzeln des Personalmanagements und zusätzlich die Bewegung für eine industrielle Ausbildung.²⁵ Allerdings hätte das Management erst in den 1940er Jahren ausgehend von den USA in größerem Umfang begonnen, den Menschen im Arbeiter zu sehen, im Moment dieser Realisierung jedoch auch postwendend angefangen, die Einstellungen dieser Menschen beeinflussen zu wollen.²⁶ Zunächst soll aber ein Blick auf die grundlegende Formulierung des Arbeiterproblems durch das *Scientific Management* geworfen werden.

2. Vom Arbeiterproblem zum Vorgesetztenproblem: Taylorismus, *Social Engineering* und der *Human-Relations-Ansatz*

Morgen Witzels „Management History“ ist dezidiert nicht als geschichtswissenschaftliche Studie, sondern als Lehrbuch für die Managementausbildung konzipiert. Witzel sieht entsprechend sein Erkenntnisziel darin, Verständnis für das Wesen des Managements zu gewinnen, um auf dieser Grundlage bewährte Methoden für die heutige Praxis finden zu können.²⁷ Obschon dieses legitime Erkenntnisinteresse nicht dasjenige der Geschichtswissenschaft ist, ist eine Auseinandersetzung mit Witzels Abhandlung gerade aufgrund dieser Perspektivverschiebung durchaus für Historiker/innen zu empfehlen. Überhaupt stellt sich dieses Forschungsfeld als ein interdisziplinäres dar; viele Studien stammen aus den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Die heutige Managementpraxis ist laut Witzel vor allem von zwei historischen Einflüssen bestimmt: dem *Scientific Management* und der Schule der *Human Relations*. Während vom Taylorismus die Prinzipien der Vermessung und Quantifizierung übernommen worden seien, stelle der *Human-Relations-Ansatz* die Basis für Maßnahmen zur Dezentralisierung, Mitarbeiterbeteiligung und Einführung der betrieblichen Demokratie dar (vgl. S. 26). Eine derart simplifizierende Dichotomie zwischen mechanistischem Denken einerseits und humanistischem andererseits prägt zwar immer noch viele Managementlehrbücher, wird aber in der Management-Geschichtsschreibung durchaus kritisiert: Zum einen wurden menschliche Aspekte der Produktion keineswegs von allen Vertreter/innen des *Scientific Management* vernachlässigt, zum anderen leistete die spätere Schule der *Human Relations* nicht viel neues auf diesem Gebiet.²⁸

Der Wirtschaftswissenschaftler Bruce Kaufman hat diese Zusammenhänge in seiner großen Studie „Managing the Human Factor“ detailliert dargestellt. Er untersucht die Entstehungs- und die frühe Entwicklungsgeschichte des Personalmanagements in den USA

24 Nelson: *Managers and Workers* (wie FN 5), S. 118.

25 Jacoby: *Employing Bureaucracy* (wie FN 9), S. 29, 74.

26 Ebd., S. 208.

27 Vgl. Morgen Witzel: *Management History. Text and Cases*, Routledge, London/New York 2009, S. 2.

28 Vgl. Kyle Bruce: *Henry S. Dennion, Elton Mayo, and Human Relations historiography*, in: *Management & Organizational History* 1 (2006), S. 177-199, hier S. 177f., 180.

von den großen Streiks der 1870er Jahre bis hin zum *New Deal* der frühen 1930er Jahre. Bereits im *Systematic Management* vor Taylor spielte der Faktor Mensch eine zentrale Rolle.²⁹ Taylor selbst hat dieses Interesse übernommen, es aber kaum weiter entwickelt. Seine Anhänger hingegen, vor allem diejenigen, die zum ‚Social Taylorism‘ gezählt wurden, erkannten seine Vernachlässigung der menschlichen Dimension als Problem; sie hätten das *Scientific Management* in der Folge humanisiert und demokratisiert, indem Mitarbeitervertretung und -beteiligung stärker berücksichtigt wurden (vgl. 118ff.). Gleichwohl habe das *Scientific Management* zwar einen wichtigen, anders als in Teilen der Forschung genannt jedoch nicht den dominierenden Beitrag zur Entstehung des Personalmanagements geleistet (vgl. S. 110). Witzel stellt klar, dass Taylor bei der Lösung des Arbeiterproblems in erster Linie auf Lohnanreizsysteme gesetzt hat: Sofern die Arbeiter/innen das Gefühl hätten, fair bezahlt zu werden, würden sie auch bessere Arbeit leisten – weitere Überlegungen zur Motivationssteigerung seien mithin überflüssig. Überhaupt käme der Motivation der Arbeiter in Taylors Überlegungen keine zentrale Bedeutung zu; Taylor habe die Frage, wie die Leute arbeiteten, für wichtiger gehalten als diejenige, warum sie es taten.³⁰

Giuseppe Bonazzi differenziert diesbezüglich stärker. Der Sozialwissenschaftler widmet 150 Seiten seiner äußerst anregenden „Geschichte des organisatorischen Denkens“ der ‚industriellen Frage‘, also der historischen Entwicklung des strukturierten Umgangs mit dem Faktor Mensch in der Industrie.³¹ Ähnlich wie Witzel konstatiert er zwar, dass die „ökonomische Kompensation“ das Hauptmittel darstellte, um bei den Arbeiter/innen eine Akzeptanz der Maßnahmen des *Scientific Management* zu erreichen (S. 37). Allerdings sei Taylor klar gewesen, dass dies nicht ausreiche. Der Vorwurf, Taylors Konzepte vernachlässigten die „psychologischen und sozialen Aspekte des Arbeitsverhältnisses“, müsse überdacht werden (S. 38). In seinem „Shop Management“ führte Taylor nämlich aus, dass die Arbeiter/innen eben nicht einfach als ein „part of the machinery“ zu behandeln seien. Zwar habe Taylor also mit seinen wissenschaftlichen Methoden dazu beigetragen, die Arbeit zu ‚enthumanisieren‘, gleichzeitig aber als Antidot einen „rohen, aber wirkungsvollen Paternalismus“ empfohlen, um der Arbeit wieder „eine menschliche Dimension zu verleihen“ (S. 38). Weiterhin dürfe bei der Einschätzung des Taylorismus nicht vergessen werden, dass die Unternehmenspraxis vor Taylor von „Erfahrung, Willkür und reinen Machtverhältnissen“ geprägt gewesen sei. Eine „Verurteilung des Taylorismus“ gehe folglich oft mit einer „unbewussten Idealisierung“ dieser Praktiken einher (S. 28).

Das *Scientific Management* war eine wichtige Triebkraft der Rationalisierungsbewegung der 1920er Jahre, obwohl insbesondere in Deutschland Teile der Bewegung sich kritisch mit Taylor auseinandersetzten und unter stärkerer Berücksichtigung der Arbeitspsychologie einen vermeintlich spezifisch deutschen Weg der Rationalisierung einschlagen wollten.³² In Teilen der historischen Forschung herrscht weiterhin die Tendenz vor, unter Rationalisierung prinzipiell eine Ausdehnung von Disziplinierung und Kontrolle zu verstehen. Jennifer Karns Alexander sieht in ihrer Studie über die Rationalisierungsbewegung und die historischen Wurzeln des Strebens nach Effizienz diese disziplinierende Funktion in der Weimarer Re-

29 Bruce E. Kaufman: *Managing the Human Factor. The Early Years of Human Resource Management in American Industry*, Cornell UP, Ithaca, NY/London 2008, S. 69.

30 Witzel: *Management History* (wie FN 27), S. 20.

31 Giuseppe Bonazzi: *Geschichte des organisatorischen Denkens*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008. Die „bürokratische“ und die „organisatorische“ Frage machen die weiteren beiden Teile des Buches aus.

32 Vgl. Mary Nolan: *Visions of Modernity. American Business and the Modernization of Germany*, Oxford UP, New York/Oxford 1994, S. 72.

publik als besonders stark ausgeprägt an; letztlich könne von einer „ideology of control“ die Rede sein.³³ Am Beispiel der Gestaltung von Arbeitssitzen bei Siemens betont Alexander allein die kontrollierenden und disziplinierenden Funktionen der Rationalisierung. Die Arbeiter/innen seien als passiv betrachtet worden, und die Passivität habe auch zwingend erhalten werden sollen, weil jedwede Individualität der Arbeiter/innen als Störung des Produktionsprozesses empfunden worden sei (vgl. S. 123f.). Grundsätzlich habe sich die Rationalisierungsbewegung nicht für die arbeitenden Menschen selbst interessiert, nur die Spielart der sozialen Rationalisierung habe sich auf die Arbeiter/innen konzentriert. Auch diesen Ansatz fasst Alexander als rein repressiv auf: Es sei einzig darum gegangen, zu verhindern, dass individuelle Einflüsse auf den Arbeitsprozess einwirkten. Aus diesem Zweck seien Formen der Kooperation aufgebaut worden, um ein Gefühl der Loyalität zu wecken (vgl. S. 110). Der Kern der Rationalisierung habe aber aus einer mechanischen Form der Disziplinierung bestanden, die Persönlichkeit der Arbeiter/innen habe kaum eine Rolle gespielt (vgl. S. 124f.). Diese Charakterisierung der Rationalisierung kann letztlich nicht überzeugen, denn sie basiert darauf, dass Alexander allein mechanische Lösungen des Effizienzproblems und – in ihrer Existenz nicht in Abrede zu stellende – Kontrollmaßnahmen in den Blick nimmt, ohne die gleichzeitige, ebenfalls von Taylor angeregte Professionalisierung des Personalwesens zu untersuchen.

Im Gegensatz zu Alexander argumentiert Andreas Killen in einem Aufsatz über die Psychotechnik der 1920er und 30er Jahre differenzierter und betont, dass sich die Arbeitswissenschaften in Deutschland von dem Modell des „Motors Mensch“³⁴ verabschiedet hatten und sich nunmehr umfassender um die Persönlichkeit der Arbeiter/innen bemühten.³⁵ Ziel der deutschen Rationalisierungsbewegung war nicht in erster Linie ein stromlinienförmiger Arbeitsablauf, sondern vielmehr die Erzeugung eines neuen Typus von Arbeiter/innen, von denen nun eine „self-rationalization“ erwartet wurde. Die Arbeitswissenschaften begriffen sich folglich gleichermaßen als Wissenschaft des Arbeitsplatzes wie des Subjekts (S. 70f.). Killens Ausführungen lassen an ein interessantes, kaum bearbeitetes Forschungsfeld denken: Auf welche Weise wurde zu verschiedenen Zeiten versucht, die Subjektivität der Arbeitenden zu ökonomisieren?

Nach 1910 entstand ein Versuch zur Lösung des Arbeiterproblems im *Social Engineering*, das Kaufman als „marriage of the mechanics of Taylor and the humanics of the welfare movement, industrial psychologists and social reformers“ begreift.³⁶ Der Begriff des *Social Engineering* geht auf William Tolmans gleichnamige Publikation von 1909 zurück. Tolman wollte die Arbeiter dazu bringen, sich selbst auf die Arbeitsanforderungen hin zu erziehen und zu organisieren.³⁷ Die Grundzüge des vermeintlich postfordistischen Modells des Arbeitskraftunternehmers³⁸, wie es die in diesem Aufsatz noch zu diskutierende aktuelle so-

33 Jennifer Karns Alexander: *The Mantra of Efficiency. From Waterwheel to Social Control*, Johns Hopkins UP, Baltimore 2008, S. 121.

34 Vgl. Anson Rabinbach, *The Human Motor. Energy, Fatigue, and the Origins of Modernity*, University of California Press, Berkeley/Los Angeles 1990.

35 Vgl. Andreas Killen: *Weimar Psychotechnics between Americanism and Fascism*, in: *Osiris* 22 (2007), S. 48-71, hier S. 60f.

36 Kaufman: *Managing the Human Factor* (wie FN 29), S. 143.

37 Vgl. Thomas Etzemüller: *Social engineering als Verhaltenslehre des kühlen Kopfes. Eine einleitende Skizze*, in: ders. (Hrsg.): *Die Ordnung der Moderne. Social Engineering im 20. Jahrhundert*, Transcript, Bielefeld 2009, S. 11-39, hier S. 18.

38 Gerd-Günter Voß/Hans J. Pongratz: *Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft*, in: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50 (1998), S. 131-158.

zialwissenschaftliche Forschung skizziert, zeichneten sich also bereits zu Beginn der fordistischen Epoche ab.

Thomas Etzemüller betont in dem von ihm herausgegebenen Sammelband „Die Ordnung der Moderne – Social Engineering im 20. Jahrhundert“, dass es den Sozialingenieuren keineswegs um die Errichtung von (informellen) Erziehungsdiktaturen oder um die reine Befolgung ihrer Anweisungen ging. Im Zentrum des *Social Engineering* stand vielmehr die permanente Erzeugung von Lernprozessen.³⁹ Es ging also weniger um eine Form der Herrschaft über Menschen als vielmehr um die (Selbst-)Erzeugung nützlicher Individuen: „Die zentrale Phase des Ordnungsdenkens und *social engineering* hatte mit dem Übergang von einer Disziplinierung individueller Körper zur Regulierung von Normalitätszonen begonnen“ (S. 34).

Im gleichen Sammelband arbeitet Timo Luks heraus, inwieweit dieses neue Ordnungsdenken die britische und die deutsche Rezeption des Fordismus anleitete. Das Ziel der Disziplinierung wurde in den Hintergrund gedrängt, eine „soziale Problematisierung des Industriebetriebs“ trat stattdessen in den Vordergrund. Gerade in Absetzung zur amerikanischen Praxis der direkten Kontrolle setzten britische Unternehmer und Manager verstärkt auf die freiwillige Kooperation ihrer Arbeiter/innen.⁴⁰

Eine Version des *Social Engineering* in der Personalführung, die weniger auf tayloristischen Prinzipien beruhte, sondern den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen setzte, nimmt Adelheid von Saldern in den Blick: das sogenannte Harzburger Modell.⁴¹ Hier wurden in der von dem ehemaligen SS-Gruppenführer Reinhard Höhn geleiteten *Bad Harzburger Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* von den 1960er bis in die 1980er Jahre einige hunderttausend westdeutsche Manager verschiedener Hierarchiestufen fortgebildet. Der „Kern des Harzburger Modells“, das überhaupt erst eine Diskussion über Personalführungsstile in der Bundesrepublik auf den Weg gebracht habe, denn zuvor sei die Dominanz des autoritären Führungsstils nie hinterfragt worden, sei im Delegationsprinzip zu finden. In den Führungskursen war die Rede davon, dass Mitarbeiter „als Persönlichkeit“ anerkannt werden und die Chance bekommen sollten, ihre Fähigkeiten zu entfalten (S. 307f., vgl. S. 328). Die anvisierte Organisation der Betriebe blieb aber weiter hierarchisch organisiert, allerdings in Kombination mit der Übertragung von Selbstverantwortung an Führungskräfte und Arbeiter/innen (vgl. S. 311). Letztlich habe damit das Harzburger Modell den Übergang von „fordistisch-tayloristisch geprägten Ordnungskonzeptionen“ zu den „offeneren und flexibleren Steuerungen“ des Postfordismus markiert (S. 329).

Mauro Guillén geht davon aus, dass der Taylorismus größtenteils in seiner Wirkung unterschätzt worden sei; das *Scientific Management* als Organisationstheorie habe die Gesellschaft stärker durchdrungen als allgemein anerkannt werde und sei vor allem darin auch bis heute wirksam.⁴² Guilléns Studie „The Taylorized Beauty of the Mechanical“ untersucht das Verhältnis des *Scientific Management* zur aufkommenden modernen Architektur. In dem hier besprochenen Kontext liegt die Bedeutung dieser Abhandlung darin, dass sie ähnlich wie die Forschungsarbeiten über das *Social Engineering* deutlich macht, dass wesentliche

39 Vgl. Etzemüller: *Social engineering* (wie FN 37), S. 21.

40 Timo Luks: Die „psychognostische Schwierigkeit der Beobachtung“. Industriebetriebliches Ordnungsdenken und social engineering in Deutschland und Großbritannien in der ersten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts, in: Etzemüller: *Social engineering* (wie FN 37), S. 87-107, hier S. 91f.

41 Adelheid von Saldern: Das ‚Harzburger Modell‘. Ein Ordnungssystem für bundesrepublikanische Unternehmen, in: Etzemüller: Die Ordnung der Moderne (wie FN 37), S. 303-329, hier S. 328f.

42 Mauro F. Guillén: *The Taylorized Beauty of the Mechanical. Scientific Management and the Rise of Modernist Architecture*, Princeton UP, Princeton/Oxford 2009, S. 144.

Teile des von Taylor popularisierten Ordnungsdenkens eben auch in Zusammenhängen wieder auftauchten, die nicht das Etikett ‚Taylor‘ trugen. Gerade die allumfassende Idee der Ordnung fesselte die modernen Architekten am *Scientific Management*, weil ihnen dadurch die Möglichkeit gegeben wurde, sich selbst als technokratische Organisatoren des gesellschaftlichen Fortschritts darzustellen (vgl. S. 4). Die Architekten griffen Taylors Überzeugung auf, sie könnten als neutrale Experten soziale und wirtschaftliche Probleme lösen und zwischen Arbeitern und Unternehmern vermitteln (vgl. S. 138). Zugrunde lag ein großer Glaube an die Rationalität menschlichen Verhaltens und den technischen Fortschritt; gleichzeitig hielten sie es aber für notwendig, den Arbeiter/innen eine neue Arbeitsideologie einzupflegen (vgl. S. 21).

Interessant sind zwei Aussagen bedeutender Architekten, die Guillén in diesem Kontext anführt. El Lissitzky sah die taylorisierte Fabrik als „the true home of education“ (S. 21) an, weil den Arbeiter/innen einerseits ein präziser Arbeitsrhythmus zugewiesen, andererseits aber auch jedem Individuum große Verantwortung übertragen werde. Walter Gropius betrachtete die Gestaltung der Arbeitsumwelt als wichtige Aufgabe der Architekten: Ästhetische Fabrikräume könnten die Monotonie der Arbeit erträglicher gestalten, und der Arbeiter sei dann bereit, am gemeinsamen Unternehmen teilzuhaben. Ein glücklicher Arbeiter würde Freude in der Pflicht entdecken und in der Folge die Produktivität steigern (vgl. S. 23). In beiden Fällen brachten die Architekten also Formen der Personalführung mit dem *Scientific Management* in Verbindung, die in der Forschung häufig als posttayloristisch betrachtet werden. Wenngleich Taylor selbst psychologische Aspekte vernachlässigt hat, so waren sie doch seinen Anhänger/innen oft wichtig.

Bisher wurde besprochen, inwieweit sich das Management dem Arbeiterproblem annahm, also versuchte durch technologische, organisatorische und disziplinatorische Maßnahmen die Produktivität zu steigern – in einer Lesart unmittelbar, in der anderen mittelbar über den Ausbau der Kontrolle über die Arbeiterschaft. Allerdings setzte bereits parallel die Beschäftigung mit einem anderen Problem ein: dem der Führungsstile. Bonazzi macht dies schon bei Taylor fest: „Insgesamt kann man sagen, dass Taylor mit seinen Vorschlägen nicht nur eine Umwälzung der Arbeit, sondern vor allem eine Umwälzung der Führung vorsah.“⁴³

Deutlich stärker war diese Interessenverschiebung allerdings beim *Human-Relations*-Ansatz ausgeprägt. Nach Witzel habe diese von Elton Mayo ab den 1920er Jahren geprägte Schule erkannt, dass Arbeiter/innen über einen eigenen Willen verfügten, und in der Folge eine neue Definition des Managements als eine Angelegenheit menschlicher Interaktionen hervorgebracht.⁴⁴ Kaufman wendet hingegen ein, dass sowohl der Begriff *Human Relations* als auch die damit verbundenen Ideen bereits vor Mayo existierten. Dieser trug somit weniger zur Geschichte der Arbeitswissenschaften und des Personalmanagements bei als üblicherweise dargestellt wird.⁴⁵

Hier soll vorgeschlagen werden, dass die wesentliche Neuerung, die der *Human-Relations*-Ansatz herbeigeführt hat, in der Tat weniger in wissenschaftlichen Erkenntnissen gelegen hat als vielmehr in der Verschiebung des Augenmerks von der Arbeiterschaft auf das Management, oder in anderen Worten: Neben das Arbeiterproblem trat das Vorgesetzten-

43 Bonazzi: Geschichte des organisatorischen Denkens (wie FN 31), S. 25.

44 Vgl. Witzel: Management History (wie FN 27), S. 25.

45 Vgl. Kaufman: Managing the Human Factor (wie FN 29), S. 359, Anm. 265.

problem.⁴⁶ Mayo und seine Schule interessierten sich verstärkt dafür, wie im Betrieb geführt wurde. Bonazzi sieht im *Human-Relations*-Ansatz den Anstoß zu einer Professionalisierung der mittleren Führungskräfte: „Statt sich auf Anweisungen zu beschränken, müssen sie zuhören und Ratschläge erteilen können, sensibel auf die nicht immer offensichtlichen Aspekte in der Gruppeninteraktion reagieren und Betriebspsychologen konsultieren, um in heiklen Situationen taktvoll handeln zu können.“⁴⁷ Diese „Personalisierung der hierarchischen Verhältnisse im Betrieb“ sollte dazu führen, dass die Arbeiter/innen ihre direkten Vorgesetzten als „Freunde und Ratgeber“ akzeptierten (S. 62). Letztlich betrachtet Bonazzi den *Human-Relations*-Ansatz nicht als einen Weg zur Humanisierung der Arbeit, sondern – in impliziter Übereinstimmung mit Braverman – vielmehr als ein „Schmiermittel“, dessen Funktion es sei, „die tayloristische Maschine besser am Laufen zu halten“ (ebd.).

3. Entstehung und Entwicklung des Personalmanagements

„The idea that management was something that could be done *with* people instead of *to* them, and that the separation between workers and managers was not inevitable, was understood in a very limited way by the early twentieth century.“⁴⁸ Morgen Witzel konstatiert in seiner „Management History“ ferner, dass sich diese Bereitschaft, Arbeiter/innen nicht zu Objekten zu degradieren, sondern als gleichberechtigte Subjekte und Träger wichtiger Potentiale zu behandeln, eigentlich bis heute nicht im Management durchsetzen konnte. Statt die Kooperation zum zentralen Prinzip des Managements zu erklären, sei eine Teildisziplin gegründet worden: das Personalmanagement.⁴⁹ – Inwieweit diese oberflächlich kritische, aber letztlich doch unreflektiert positive Sicht auf das Personalmanagement als humanistische Disziplin zu halten ist, gilt es im Folgenden zu überprüfen.

Auch Kaufman erzählt eine Erfolgsgeschichte, allerdings eine sehr reflektierte, die auf dem Fundament gründlicher Forschung und sorgfältiger Argumentation steht. Das neue Personalmanagementmodell, das sich nach dem Ersten Weltkrieg durchsetzte, sei ein Bund von Wissenschaft und Humanismus gewesen, der am Arbeitsplatz angewandt worden sei – vor dem Ersten Weltkrieg sei die Personalführung unwissenschaftlich und inhuman gewesen. Selbstverständlich sei es weiterhin um das Selbstinteresse der Unternehmer gegangen – Wahrung des Arbeitsfriedens, Eindämmung der Macht der Gewerkschaften, Produktionssteigerung –, die Basis sei nun aber „a more enlightened and forward-looking form of employer self-interest“ gewesen.⁵⁰ Kennzeichnend für das neue Personalmanagement seien drei Begriffe gewesen: *human factor*, *cooperation* und *square deal* (S. 288). Ausgangspunkte des modernen Personalmanagement seien das *Systematic* und das *Scientific Management*, die betriebliche Sozialarbeit und die häufig in ihrer Bedeutung unterschätzte Bewegung für den Arbeitsschutz gewesen. In der Herausbildung des neuen Ansatzes waren nationale Unterschiede von großer Bedeutung. In Deutschland hatten der

46 Zur historischen Entwicklungstendenz vom Arbeiter- zum Vorgesetztenproblem, vgl. Karsten Uhl: Die Geschlechterordnung der Fabrik. Arbeitswissenschaftliche Entwürfe von Rationalisierung und Humanisierung 1900-1970, in: Österreichische Zeitschrift für Geschichtswissenschaften 21 (2010), S. 93-117, v. a. S. 105ff.

47 Bonazzi: Geschichte des organisatorischen Denkens (wie FN 31), S. 60.

48 Witzel: Management History (wie FN 27), S. 157.

49 Auf Englisch wurde das Personalmanagement zunächst als *labour management*, dann als *personnel management* und schließlich als *human resources management* bezeichnet, vgl. ebd., S. 157f.

50 Kaufman: Managing the Human Factor (wie FN 29), S. 285, 287.

Staat und die Gewerkschaften einen größeren Einfluss auf die Entwicklung des Personalmanagements als in den USA, in Großbritannien lehnten die Arbeitgeber bis zum Zweiten Weltkrieg den Einfluss des *Scientific Management* und der Industriepsychologie auf das Betriebsleben ab (vgl. S. 301f.).

Bruce Kaufman hat seine Frühgeschichte des *Human Resources Management* in den USA in zwei Bände gegliedert. Während der bereits besprochene erste Band, „Managing the Human Factor“, strukturell die Entstehung und Entwicklung der eng verwandten Felder des Personalmanagements und der industriellen Beziehungen als Vorstufen des heutigen *Human Resources Management* in den Blick nimmt, untersucht der zweite Band, „Hired Hands or Human Resources?“, die Umsetzung der Konzepte in 15 Fallbeispielen. Entstanden sei das moderne Personalmanagement aus dem Ansinnen, das Arbeiterproblem zu lösen, was eine Vielzahl von – fehlgeschlagenen – Versuchen zur Folge gehabt hätte. Im Ergebnis habe keine Ablehnung des Taylorschen *Scientific Management* gestanden, sondern seine ‚Humanisierung‘: Die Arbeitskraft sei fortan nicht mehr als Ware, sondern in ihrer menschlichen Qualität wahrgenommen worden.⁵¹ Der Höhepunkt der Veränderungen im Personalwesen sei am Ende der 1920er Jahre zu verzeichnen gewesen: Das Personalmanagement der führenden amerikanischen Konzerne habe deutlich stärker der Praxis geähnelt, die in den 1980er Jahren vorherrschen sollte, als derjenigen, die in den achtziger Jahren des 19. Jahrhunderts üblich gewesen sei (vgl. S. 1f.).

Kaufman unterscheidet zwei idealtypische Ausprägungen des Personalmanagements voneinander: Das traditionelle Modell, das bis 1915 quasi konkurrenzlos war, charakterisierte sich dadurch, dass die Arbeiter/innen als Tagelöhner (*hired hands*) betrachtet wurden. In kurzfristiger Perspektive ging es darum, bei möglichst geringen Lohnkosten einen möglichst hohen Ertrag zu erzielen. Es gab keine Personalabteilungen, die Aufgabe der Personalführung wurde den Vorarbeitern und ihrem Disziplinarsystem überlassen. Am anderen Ende des Spektrums stand eine Personalführung, die die Arbeiter/innen als Humankapital (*human resources*) ansah. Im Hinblick auf ein grundsätzlich langfristig angelegtes Beschäftigungsverhältnis erschien es den Unternehmen lohnenswert, das Potential der Arbeitskräfte auszubauen; die Fähigkeiten und die Motivation der Arbeiter/innen gerieten stärker in den Blick, spezielle Personalabteilungen wurden eingerichtet. Das moderne Modell verbreitete sich bis in die 1920er Jahre rasant. Zwar war dann immer noch die Mehrzahl der Unternehmen nach dem traditionellen Modell organisiert, aber insbesondere die großen und öffentlichkeitswirksamen Firmen waren zu Anhängern des modernen Modells in voller Ausprägung geworden (vgl. S. 12ff., 215ff.). Allerdings sind die beiden Typen nicht eindeutig verschiedenen Epochen zuzuordnen: Wie die Fallbeispiele zeigten, sei es durchaus für einige Unternehmen eine rationale Entscheidung gewesen, auf das Modell der *hired hands* zu setzen, obwohl das moderne Personalmanagementmodell bereits etabliert war (vgl. S. 21).

Witzel weist darauf hin, dass die Vor- und Frühgeschichte des Personalmanagements in den USA von Frauen geprägt wurde: Die Ursprünge dieses Arbeitsbereichs lagen in den Betriebsfürsorgerinnen, die seit den 1840er Jahren in aufgeklärten Betrieben beschäftigt worden waren und später nach und nach in die Rolle des Personalmanagements geschlüpft sind. Diese Tradition zeitigte langfristige Folgen; so waren 1910 über 70 Prozent der Beschäftigten im Personalmanagement Frauen, und auch in der Gegenwart ist der Anteil von

⁵¹ Bruce E. Kaufman: *Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry*, Cornell University Press, Ithaca, NY/London 2010, S. 230.

Frauen in diesem Bereich des Managements deutlich höher als in allen anderen Abteilungen.⁵²

Die erste historische Monographie zum Personalmanagement in Deutschland legt den zeitlichen Schwerpunkt in die Nachkriegszeit. Ruth Rosenbergers in gründlicher Detailarbeit wie Argumentation überzeugende Dissertationsschrift „Experten für Humankapital – Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland“ gelingt es, arbeitswissenschaftliche Debatten und betriebliche Personalpolitik (an den Beispielen Bayer, Glanzstoff und Merck) zusammenzuführen.⁵³ Ein wenig leidet die Arbeit allerdings darunter, dass Rosenberger sich im ersten Kapitel, das die betriebliche Sozialpolitik zwischen 1900 und 1945 als Vorläufer des Personalmanagements darstellt, in diesem schlecht erforschten Gebiet kaum auf Forschungen anderer Historiker/innen stützen kann und notgedrungen auf einer weniger gründlichen Quellenbasis als im Hauptteil des Buches argumentieren muss. Zu einer Etablierung eines Personalmanagements sei es bis 1945 vor allem deshalb nicht gekommen, weil dies der „technische Denkstil der Rationalisierungsingenieure“ nicht zugelassen habe. Während in Kaufmans Darstellung das amerikanische Personalmanagement aus verschiedenen Einflüssen entstanden ist, sieht Rosenberger „abgeschottet voneinander“ zwei „unterschiedliche Expertenkulturen“ nebeneinander stehen: Rationalisierungsingenieure und betriebliche Sozialexperten. Aufgrund ihrer dominanten Positionen in den Betrieben hätten die Ingenieure verhindern können, dass eine „Verwissenschaftlichung im Bereich betrieblicher Personal- und Sozialpolitik“ einsetzte (S. 61).

Erst nach 1945 habe sich das Machtverhältnis verschoben, weil nun die vermeintlich „neue[] Maxime vom ‚Menschen im Mittelpunkt‘ die Rationalisierungsbewegung arg in Bedrängnis“ (S. 424) gebracht habe. Zum einen widerspricht sich Rosenberger an einer anderen Stelle selbst und stellt klar, dass diese Maxime nicht neu war, sondern bereits zirkulierte, als sie im Nationalsozialismus von der *Deutschen Arbeitsfront* popularisiert wurde (S. 82), zum anderen halten wie skizziert Teile der Forschung die Formel vom ‚Menschen im Mittelpunkt‘ durchaus für einen konstitutiven Bestandteil der Rationalisierungsbewegung. Nach Rosenbergers Darstellung sei durch einige Publikationen zur „Sozialen Betriebsgestaltung“ auf diese Weise in der unmittelbaren Nachkriegszeit die „Entstehung des personalpolitischen Feldes“ eingeläutet worden (S. 131). In der zweiten Hälfte der 1950er Jahre habe dann der „technische Denkstil“ der Rationalisierungsingenieure endgültig an Bedeutung verloren, weshalb nun das „personalpolitische Feld“ im eigentlichen Sinne entstanden sei, in dem mit Psychologen und „angehenden Personalexperthen“ zwei „spezifisch personalpolitisch“ profilierte Expertengruppen miteinander konkurrierten (S. 327). Zu Beginn der 1970er Jahre sei der „Wandel vom kollektiven Sozialen zum individualisierenden Personalen“ in den Betrieben weitgehend vonstattengegangen: Die betriebliche Sozialpolitik der 1920er Jahre habe nun dem neuen „Paradigma“ der betrieblichen Personalpolitik weichen müssen (S. 381). Damit einhergehend habe sich ein „kooperativer Führungsstil“ durchgesetzt; an die Stelle von „Kommandieren und Befehlen“ sei die Überzeugungsarbeit getreten (S. 419f.).

Grundsätzlich ist diese Darstellung gut begründet und nachvollziehbar belegt, problematisch ist aber Rosenbergers Behauptung, dass das Personalmanagement erst nach 1945 in Deutschland „entdeckt“ worden sei, während zuvor der Faktor Mensch der Produktion weder in den Überlegungen der Wissenschaft noch in der Praxis der Betriebe eine wesentli-

52 Witzel: Management History (wie FN 27), S. 160f.

53 Ruth Rosenberger: Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, Oldenbourg, München 2008.

che Rolle gespielt habe (S. 424). Heidrun Homburger spricht hingegen bereits für die 1920er Jahre von einer weit verbreiteten Professionalisierung des Personalmanagements⁵⁴ und auch Gertraude Krell verweist auf Weimarer Vorgänger vermeintlich neuer Managementstrategien der Nachkriegszeit.⁵⁵

Im Gegensatz zu Rosenberger stellt Bruce Kaufman klar, dass in vielen Firmen ein starkes Interesse am Faktor Mensch in der Produktion herrschen konnte, ohne dass eine formelle Abteilung für Personalmanagement existieren musste.⁵⁶ Rosenberger unterschätzt die Bedeutung des Personalmanagements vor der Gründung spezieller Abteilungen – wenngleich untersucht werden müsste, inwieweit dies auch für andere Staaten als die USA gilt; die amerikanische Entwicklung wurde jedenfalls von den europäischen Wissenschaftler/innen wie Managern, die seit den 1920er Jahren gehäuft amerikanische Betriebe besuchten, gründlich verfolgt.

Kaufman weist weiterhin darauf hin, dass das Ziel einer Humanisierung der Arbeit, in dem Rosenberger „einen Kontrapunkt zur Dominanz des technischen und ökonomischen Denkens“ zu erkennen glaubt,⁵⁷ von Beginn an mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung verbunden wurde, die dadurch erreicht werden sollte, dass individuelle Potentiale der Arbeiter freigelegt würden. In diesem Zusammenhang spricht Kaufman an, dass bereits das *Scientific Management* Taylors das Arbeiterproblem in diesem Sinne als *das* zentrale Problem der Industrie betrachtet hat.⁵⁸

Zur Frage der Entwicklung von Führungsstilen weist Kaufman darauf hin, dass diese sich nicht in einer kontinuierlichen Linie – weg von Disziplin, hin zu mehr Selbstverantwortung der Arbeiter/innen – bewegten. Vielmehr lässt sich eine wechselhafte Entwicklung beobachten, die stark von der Wirtschaftslage abhing, was sich besonders deutlich in der Weltwirtschaftskrise zeigte, als erneut die zwischenzeitlich deutlich eingeschränkte Disziplinarmacht der Vorarbeiter gestärkt wurde (vgl. S. 273f.). Vier verschiedene Stile der Personalführung unterscheidet Kaufman im ersten Drittel des 20. Jahrhunderts voneinander: den autokratischen, den patriarchalischen, den partizipativen und denjenigen Führungsstil, der auf Tarifverhandlungen setzt.⁵⁹ Im autokratischen Modell verstand sich der Unternehmer als ‚Herr im Haus‘, die alltäglichen Aufgaben des Personalmanagements wurden an Aufseher und Vorarbeiter delegiert. Auch im patriarchalischen Modell herrschte weiterhin die informelle Personalführung durch die Vorarbeiter vor, allerdings wurde es möglich, das Problem der hohen Fluktuation von Arbeitskräften einzudämmen, weil das Unternehmen davon überzeugt war, dass die Arbeiter/innen anständig zu behandeln und zu bezahlen seien, und die Arbeiter/innen ihrerseits auch das Gefühl hatten, einen solchen *square deal* eingegangen zu sein (vgl. S. 50-58). Der partizipative Führungsstil richtete eine spezielle Personalabteilung ein und gab den Arbeiter/innen darüber hinaus eine Beteiligung an Entscheidungs-

54 Vgl. Heidrun Homburg: The ‚Human Factor‘ and the Limits of Rationalization. Personnel-Management Strategies and the Rationalization Movement in German Industry between the Wars, in: Steven Tolliday/Jonathan Zeitlin (Hrsg.): The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective, Routledge, London/New York 1991, S. 147-175, hier S. 157.

55 Vgl. Gertraude Krell: Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werkgemeinschaft, NS-Betriebsgemeinschaft, betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur, Hampp, München u. a. 1994, S. 13.

56 Kaufman: Managing the Human Factor (wie FN 29), S. 293f.

57 Rosenberger: Experten für Humankapital (wie FN 53), S. 162.

58 Vgl. Kaufman: Managing the Human Factor (wie FN 29), S. 25.

59 Kaufman: Hired Hands (wie FN 51), S. 49. Morgen Witzels Typenbildung gleicht den ersten drei Varianten Kaufmans, vgl. Witzel: Management History (wie FN 27), S. 142.

gen über Arbeitsregelungen, allerdings nicht über den Lohn. Erst im letzten Modell waren dann Tarifverhandlungen von Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter/innen vorgesehen (vgl. S. 58-70).

Der dritte Stil der partizipativen Führung habe wiederum eine interessante Renaissance erfahren: Das japanische Modell der Personalführung, das in den 1980er Jahren die westliche Welt zur Nachahmung inspirierte, lehnt sich laut Kaufman direkt an das amerikanische Modell des *Human Resources Management* im Wohlfahrtskapitalismus der 1920er Jahre an, wie es von japanischen Managern auf Bildungsreisen besichtigt worden sei (vgl. S. 218). Die dazwischen liegenden Jahrzehnte seien in den USA vom Modell des *New Deal* und damit von staatlicher Arbeitsgesetzgebung, Sozialversicherungen und gewerkschaftlichen Tarifverhandlungen dominiert worden.⁶⁰

4. Postfordismus, Arbeitskraftunternehmer und Gouvernamentalität

Bei der Diskussion verschiedener Führungsstile bietet sich eine Beschäftigung mit Foucaults Analyse der Machtbeziehungen an, speziell mit seinem Begriff der Regierung („das mögliche Handlungsfeld anderer zu strukturieren“), also der sogenannten Gouvernamentalitätstheorie.⁶¹ Die Machtform der Regierung charakterisiert sich dadurch, dass es weniger um die Disziplinierung von Individuen geht als vielmehr um deren Nutzbarmachung. Ab dem 19. Jahrhundert sei dieser Machttypus zum vorherrschenden geworden, ohne die Disziplinarmacht vollständig verdrängt zu haben.⁶²

Aktuelle sozialwissenschaftliche Debatten nähern sich dem Themenkomplex Subjektivität am Arbeitsplatz von einer anderen Seite, beschreiben aber ähnliche Phänomene. Unter dem Schlagwort Postfordismus wird, seit 1998 der einflussreiche Aufsatz von Voß und Pongratz über den „Arbeitskraftunternehmer“ erschienen ist, eine breite Debatte darüber geführt, inwieweit heute andere Arbeitsformen vorherrschen, als sie im Fordismus üblich gewesen seien. Die vermeintlich „historisch weitgehend neue Grundform“ des „Arbeitskraftunternehmers“ unterscheidet sich deutlich von fordistischen Arbeiter/innen.⁶³ Wieland Jäger bemüht in seinem Beitrag zu dem von ihm und Kurt Röttgers herausgegebenen Sammelband „Sinn von Arbeit“ explizit die „Perspektive der Gouvernamentalität“ und sieht den Charakter des behaupteten Epochenbruchs mit Bezug auf Voß und Pongratz darin bestimmt, dass Selbstbestimmung und Kreativität zur Norm geworden seien und Eigensinn von den Arbeiter/innen erwartet werde.⁶⁴ An die Stelle „betrieblicher Kontrolle“ träten nun „zunehmend individuelle Selbst-Kontrolle“, „Selbstdisziplinierung und Selbstintegration“, die zuvor nur von marginaler Bedeutung gewesen und nun zur „zentralen Anforderung“ an die Arbeitenden erhoben worden seien (S. 134).

Die Gegenwartsdiagnose kann grundsätzlich überzeugen, allerdings bleibt die Frage offen, ob die beschriebenen Entwicklungen nicht bereits ein wesentlicher Bestandteil des

60 Kaufman: *Managing the Human Factor* (wie FN 29), S. 278f.

61 Michel Foucault: *Subjekt und Macht*, in: ders., *Analytik der Macht*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 2005, S. 240-263, hier S. 256

62 Michel Foucault: *Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernamentalität I*, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 2006, S. 150, 161. (Vorlesung vom 1. Februar 1978)

63 Voß/Pongratz: *Der Arbeitskraftunternehmer* (wie FN 38), S. 148.

64 Wieland Jäger: *Arbeitsvermögen oder „Menschenregierung“? Der Sinn-Mythos moderner Arbeitsorganisation*, in: ders./Kurt Röttgers (Hrsg.): *Sinn von Arbeit. Soziologische und wirtschaftsphilosophische Betrachtungen*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008, S. 111-160, hier S. 142, 150.

Diskurses um die Humanisierung der Arbeitsplätze gewesen sind, wie er seit Beginn des 20. Jahrhunderts geführt wurde.⁶⁵ Der Sozialwissenschaftler Darren McCabe hält in seiner Monographie „Power at Work“ fest, dass die Vorstellung einer Dichotomie zwischen fordistischen und postfordistischen Arbeitsmethoden zu vereinfachend sei.⁶⁶ Einen Beleg für seine Position gibt McCabe bei der Untersuchung aktueller Machtbeziehungen am (Angestellten-)Arbeitsplatz damit an, dass heute gleichzeitig ein „enterprise discourse“ und ein „strategy discourse“ geführt würden. Während der „enterprise discourse“ große Ähnlichkeiten zu dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers aufweist – Arbeiter/innen müssten sich zu verantwortlichen, sich selbst kontrollierenden und kreativen Individuen entwickeln –, ordnet der „strategy discourse“ die Arbeitenden vollständig dem Arbeitsprozess unter und knüpft somit fast unverändert an die Tradition Taylors an (vgl. S. 4, 6f.). Den „enterprise discourse“ wiederum bezeichnet McCabe als „Taylorism of the Soul“, was die Komplementarität der beiden Strategien verdeutlicht (S. 4).

McCabe kommt also bei ähnlichen Befunden und ebenfalls unter methodischem Bezug auf Foucault zu anderen Schlussfolgerungen als Jäger. Auch McCabes Angestellte lassen sich treffend als Arbeitskraftunternehmer charakterisieren, allerdings betont er stärker ihre Freiheiten unter treffendem Bezug auf die Gouvernamentalitätstheorie. Nützlich werden diese Individuen vor allem dadurch, dass sie innerhalb des strukturierten Handlungsfeldes tatsächlich teilautonom agieren können. Zugrunde liege die Erkenntnis des Managements, dass es gar nicht möglich sei, die Arbeiter/innen vollständig zu kontrollieren. Eine Lenkung in die gewünschte Richtung und eine gezielte Freisetzung von Potentialen unter dem Leitbild einer „cooperative relationship“ scheine dem Management dann die beste Alternative zu sein (S. 66). Jäger bleibt hingegen bei seiner Lesart der Gouvernamentalität auf halbem Wege stehen; zwar ließe sich die gegenwärtige Arbeitswelt nicht angemessen mit Disziplinierung beschreiben, allerdings könne von „permanente[r] unmittelbare[r] Kontrolle“ die Rede sein: „Aus Sicht unternehmerischer Rationalität hat also ein ‚sinnvoller Wechsel‘ von der Disziplinierung zur Kontrolle von Arbeitssubjektivität stattgefunden: Postfordistischer Produktions- und Dienstleistungsarbeit ist permanente unmittelbare Kontrolle und unmittelbare Kommunikation immanent.“⁶⁷ Beizupflichten ist Jäger jedoch in seinem Plädoyer dafür, mit Foucault Macht nicht mehr ausschließlich auf ihre repressiven Seiten zu reduzieren (vgl. S. 150).

Interessant wäre es, die Argumentation des Sozialwissenschaftlers McCabe historisch zu wenden: Ragt eben nicht nur die Tradition des Taylorismus in die Gegenwart, sondern gab es zudem bereits Formen der Übertragung von Verantwortung an die Arbeiter/innen im frühen 20. Jahrhundert? In diesem Zusammenhang lässt sich eine weitere Frage stellen: Tut McCabe unter Umständen die Rede von der Selbstverantwortung im Betrieb zu vorschnell als Befriedungspropaganda ab?⁶⁸ Obwohl McCabe darin zugestimmt werden kann, dass diese Neuerungen niemals existierende Hierarchien gefährden sollten (vgl. S. 49), wäre es eine wichtige Aufgabe zu untersuchen, inwieweit sich die Betriebsleitungen tatsächlich eine Effizienzsteigerung von solchen Maßnahmen versprochen.

Den Bruch mit dem Taylorismus in den 1980er Jahren beschreiben die Soziologen Ulrich Jürgens, Thomas Malsch und Knuth Dohse in ihrer Studie „Breaking from Taylorism“,

65 Vgl. Uhl: Die Geschlechterordnung der Fabrik (wie FN 46).

66 Darren McCabe: Power at Work. How Employees Reproduce the Corporate Machine, Routledge, London/New York 2007, S. 30.

67 Jäger: Arbeitsvermögen oder „Menschenregierung“ (wie FN 64), S. 144.

68 Vgl. McCabe: Power at Work (wie FN 66), S. 54.

die zwanzig Jahre nach der ersten Publikation erneut erschienen ist und weiterhin gleichermaßen als differenzierte Untersuchung eines Epochenbruchs und als Gegenwartsdiagnose taugt.⁶⁹ Analysiert werden anhand amerikanischer, britischer und deutscher Automobilfabriken Reformen in der Arbeitsorganisation, die in den 1970er Jahren noch von den Gewerkschaften unter dem Schlagwort der Humanisierung der Arbeit gefordert worden waren, in den 1980er Jahren nun aber tatsächlich in ähnlicher Form vom Management unter dem Gesichtspunkt der Produktivitätssteigerung eingeführt wurden (vgl. S. 3). Geleitet von der Einsicht, dass der wichtigste Faktor im Arbeitsprozess, die Verantwortung der Arbeiter/innen für die Qualität, sich nicht durch klassische Rationalisierungsmaßnahmen kontrollieren ließe, wurden vor allem Maßnahmen zur Motivationssteigerung und zur vertikalen Aufgabenbereicherung (*job enrichment*) diskutiert und erprobt (vgl. S. 130). Gerade in der Nichtberücksichtigung des möglichen Arbeiterverhaltens auf die Veränderungen im Arbeitsprozess sehen Jürgens, Malsch und Dohse eine fundamentale Schwäche des Taylorismus. Die alleinige Konzentration auf die direkte Effizienz der Arbeit musste von einer wahren Inflation der Aufsichts- und Kontrollfunktionen begleitet werden, da die Arbeiter/innen auf den Stress einer intensivierten und monotonen Arbeit rebellisch oder zumindest apathisch reagierten. Dieser Kreislauf konnte erst durch eine partielle Rücknahme der tayloristischen Maßnahmen erreicht werden: Durch *job enrichment* wurde eine erhebliche Einsparung von Aufsichtspersonal möglich. Inwieweit der Kreislauf dadurch dauerhaft gebrochen werden kann, erscheint aber fraglich: Die gesteigerte bzw. wieder hergestellte Verantwortung der Arbeiter/innen führte für diese andererseits zu einer zusätzlichen Beanspruchung (vgl. S. 127).

Jürgens, Malsch und Dohse weisen darauf hin, dass das Ende der tayloristischen Produktionsweisen nicht allein Änderungen für die Arbeiter/innen bedeutete. Das Prinzip des *job enrichment* machte sich auch auf mittlerer Führungsebene bis hinunter zu den Meistern bemerkbar. Vormalige Funktionen der Personalabteilung wie etwa Qualitätskontrolle und Wartung wurden in ihren Aufgabenbereich integriert bzw. zurück übertragen. In diesem Sinne kann von einer „de-Taylorization of management structures“ gesprochen werden; die für den Taylorismus bezeichnende Trennung von Planung und Kontrolle einerseits und der Arbeitsausführung andererseits wurde also teilweise zurückgenommen (S. 337). Von den Meistern und Vorarbeitern wiederum hing wesentlich ab, inwiefern die neuen Führungsstile umgesetzt wurden. Obwohl sich das Spitzenmanagement längst von der alten Fabrikordnung verabschiedet hatte, konnte es doch vorkommen, dass ebendiese Praxis in den Werkshallen fortgeführt wurde (vgl. S. 5).

5. Sozialgeschichtliche Korrekturen: Machtausübung am Arbeitsplatz

Ein solches Spannungsverhältnis zwischen theoretischer Einsicht und mangelnder praktischer Umsetzung kennzeichnete bereits das entstehende moderne Personalmanagement zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Nach dessen Etablierung in den USA während des Ersten Weltkriegs wurden die meisten der neuen Aufgaben noch den Aufsehern und Vorarbeitern

69 Ulrich Jürgens/Thomas Malsch/Knuth Dohse: *Breaking from Taylorism. Changing Forms of Work in the Automobile Industry*, Cambridge UP, Cambridge u. a. 2009 [1993]. Es handelt sich um eine unveränderte Neuauflage der ersten englischen Auflage; gegenüber der deutschen Fassung „Moderne Zeiten in der Autofabrik“ von 1989 wurden jedoch Überarbeitungen vorgenommen.

übertragen, deren Macht also nicht unmittelbar erlosch.⁷⁰ Kaufman zufolge hätten Taylors Konzepte in der Folge allerdings einen „mortal blow“ für die Allmacht des Vorarbeiters bedeutet, weil nun weite Teile seiner Aufgaben an Experten der Personalabteilungen übertragen werden sollten.⁷¹ Bezüglich der Konzepte Taylors ist diese Skizzierung korrekt – verschwand aber die Macht der Vorarbeiter wirklich? Es ist zweifelhaft, ob davon überhaupt in den wenigen Betrieben die Rede sein konnte, die sich umfassend dem Taylorismus verschrieben hatten.

Eine wichtige Ergänzung zur Management- und Unternehmenshistoriographie stellen mithin sozialgeschichtliche Forschungen dar. Der von Patricia Van den Eeckhout herausgegebene Sammelband „Supervision and Authority in Industry“ leistet wichtige Pionierarbeit bei dem Vorhaben, das Bild von der Praxis der Personalführung im 19. und 20. Jahrhundert zu entzerren, indem Vorarbeiter, Aufseher und Meister in den Blick genommen werden. Wie Van den Eeckhout in ihrem Überblicksbeitrag zu Recht feststellt, liegen nämlich kaum historische Untersuchungen zum Arbeitsalltag und seiner Organisation in den Fabriken vor; der Arbeitsprozess wird zumeist als Abstraktion behandelt. Die konkrete Beschäftigung mit den Vorarbeitern hingegen könne Abhilfe leisten, weil auf diese Weise gezeigt werden könne, inwiefern Machtbeziehungen in den Fabriken von anderen Faktoren abhängig waren. Darunter fallen technologische Veränderungen, sich wandelnde Konzepte von Qualifikation, die jeweiligen Bedingungen des Arbeitsmarktes und verschiedene soziale Beziehungen außerhalb der Arbeitswelt.⁷² Eine Schwierigkeit bestehe aber immer darin, die Ergebnisse konkreter Studien konzeptuell zu fassen: Wo enden Organisation, Fachkompetenz, Ausbildung und wo fängt Zwang an (vgl. S. 27)? Umso wichtiger erscheint die Erforschung der konkreten Machtausübung in den Fabriken, vor allem da in einigen Studien vorschnell die Funktion der Vorarbeiter allein auf die Ausübung von Disziplin eingeengt wird (vgl. S. 4). Letztlich konnten Taylors Ambitionen zur Abschaffung der traditionellen Vorarbeiter und zu ihrer Ersetzung durch Vorarbeiter mit festen Funktionen und Experten aus der Personalabteilung nicht umgesetzt werden. Im Gegenteil: Mit der Durchsetzung der Massenproduktion in den USA stieg der Anteil der Vorarbeiter rasant, insbesondere zwischen 1910 und 1920. Der neue Produktionsfluss war insofern fragil, als er von einem einzelnen aufsässigen Fabrikarbeiter unterbrochen werden konnte, was durch mehr Aufsichtspersonal verhindert werden sollte (vgl. S. 11, 13).

Richard Coopey und Alan McKinlay weisen in ihrem Beitrag zu diesem Sammelband, der Großbritannien vom Ende des 19. Jahrhunderts bis zum Beginn des Zweiten Weltkriegs in den Blick nimmt, die Annahme zurück, mit dem Aufkommen des Taylorismus hätten die Vorarbeiter in der Zwischenkriegszeit stark an Bedeutung verloren: „Even in avowedly Taylorist regimes, the foreman's power remained formidable“; Einstellung wie Entlassung, Überstunden und Ausbildung blieben in seinen Händen. Die Autorität des Vorarbeiters leitete sich von seinen Kenntnissen der Produktionstechnologie und seinem Wissen über die Fähigkeiten der einzelnen Arbeiter/innen ab. Diese Basis seiner Stellung wurde gleichermaßen vom Management wie von den Arbeiter/innen akzeptiert.⁷³ Coopey und McKinlay warnen zu Recht davor, vorauszusetzen, eine umfassende tayloristische Umorganisation sei

⁷⁰ Kaufman: *Hired Hands* (wie FN 51), S. 4.

⁷¹ Kaufman: *Managing the Human Factor* (wie FN 29), S. 116.

⁷² Van den Eeckhout: *Foremen in American and Western European Industry* (wie FN 17), S. 2.

⁷³ Richard Coopey/Alan McKinlay: ‚Stealing the Souls of Men‘. Employers, Supervisors and Work Organization (ca. 1890-1939), in: Van den Eeckhout (Hrsg.): *Supervision and Authority in Industry* (wie FN 17), S. 171-190, hier S. 181f.

vonstattengegangen, nur weil die Stoppuhr in einem Betrieb eingeführt worden sei. Gleichwohl habe sich die Rolle der Vorarbeiter dennoch in der Zwischenkriegszeit signifikant gewandelt; allerdings sei die Frage, wie genau Personalführung in der Werkshalle aussehen sollte, weiter virulent geblieben (vgl. S. 185ff.).

Inwieweit der vorherrschenden skeptischen Haltung des britischen Managements bezüglich des *Scientific Management* eine entscheidende Bedeutung bei der Erklärung dieses Befundes zukommt (vgl. S. 185), inwieweit es sich also unter Umständen um ein britisches Spezifikum handelt, lässt sich in Ermangelung breiter angelegter Forschung nicht eindeutig klären. Joseph Mellings Sammelbandbeitrag zur Arbeitsorganisation im britischen Maschinenbau vor 1914 erhärtet jedenfalls die Befunde Coopeys und McKinlays. Industrielle und Manager hätten weiter auf die Autorität der Vorarbeiter gesetzt, die von einer „masculine culture of experienced men“ gestützt worden sei. Die Vorarbeiter, als unter den Arbeitern anerkannte Fachleute, hätten das entscheidende Bindeglied einer quasi-militärischen Befehlskette zwischen Arbeitern und Management dargestellt und erschienen so nicht ohne weiteres ersetzbar.⁷⁴

In dem von Melling und Alan Booth herausgegebenen Sammelband „Managing the Modern Workplace“ werden ebenfalls die konkreten Arbeitsbeziehungen behandelt, in diesem Fall in verschiedenen Beiträgen zur britischen Nachkriegsgeschichte.⁷⁵ Mellings eigener Aufsatz „Fordism and the Foreman“ beschäftigt sich mit der Rolle der Vorarbeiter für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen in der amerikanischen und britischen Automobilindustrie. Bei aller starken Rhetorik der fordistischen Personalführungspolitik bliebe letztlich zu konstatieren, dass die Verhältnisse in den Fabriken von einer recht ausgeprägten Kontinuität geprägt waren: Die Vorarbeiter spielten weiterhin eine prägende Rolle im Personalbereich; Fragen der Beförderung, Versetzung, Lohnerhöhung, Ausbildung und Entlassung wurden stark von ihnen beeinflusst. Die Tätigkeit der Vorarbeiter im Fordismus ließe sich zudem nur unzureichend durch die Ausübung harscher Disziplin charakterisieren; dies war nur ein Teil ihrer Aufgabe. Folglich sei es wichtig, dass Fordismus nicht als ein einheitliches Prinzip verstanden werden sollte, sondern vielmehr als ein loses Repertoire bestimmter Techniken und Praktiken.⁷⁶ Auch im Fordismus seien in erster Linie pragmatische Entscheidungen getroffen worden, eine alles beherrschende strategische Planung lasse sich anhand der Werkspraxis nicht rekonstruieren. Das Personalmanagement in den Fabriken wiederum habe auf der Grundlage eines Netzwerkes von hierarchischen Beziehungen beruht, das Unternehmensführung, Management, Planungsbüro und Vorarbeiter zusammen gehalten habe (vgl. S. 44).

In seinem Beitrag über ein Eisenbahnbauunternehmen untersucht Michael Anson, inwieweit es für das Management möglich war, über die Einführung von Stücklohn die Kosten und die Produktivität zu kontrollieren. Obwohl sich herausstellte, dass dies nur in sehr begrenztem Umfang gelang, weil nur die Arbeiter selbst die notwendige Expertise für die Festsetzung von Akkorden besaßen und letztlich zu einem gewissen Grad die Kontrolle und Autonomie über ihre Arbeit bewahren konnten, blieb das Entlohnungssystem lange be-

74 Joseph Melling: *Leading Hands At Work. Technology, Work Organization and Supervision in British Engineering, 1870-1914*, in: Van den Eeckhout (Hrsg.): *Supervision and Authority in Industry* (wie FN 17), S. 145-170, hier S. 163f.

75 Joseph Melling/Alan Booth (Hrsg.): *Managing the Modern Workplace. Productivity, Politics and Workplace Culture in Postwar Britain*, Ashgate, Aldershot 2008.

76 Joseph Melling: *Fordism and the Foreman. Labour Relations and Supervisory Trade Unionism in the American and British Automobile Industries, c. 1939-1970*, in: ders./Booth (Hrsg.): *Managing the Modern Workplace* (wie FN 75), S. 27-47, hier S. 30.

stehen. Das Management schätzte einerseits die dadurch mögliche einfache Hierarchie und Struktur im Betrieb und scheute andererseits die Kosten für eine gründliche Überarbeitung des Akkordes und eine Erhöhung der Zahl der Vorgesetzten.⁷⁷ Aus Ansons Befunden lassen sich allgemeine Schlussfolgerungen ziehen: Zum einen – wenig überraschend und oft belegt – ließ sich Taylors Idee, das Personalmanagement in erster Linie über ein Leistungslohnsystem zu steuern, in der Praxis nicht ohne weiteres realisieren. Zum anderen konnte es aber auch für ein Unternehmen sinnvoll erscheinen, zumindest für einen gewissen Zeitraum auf die Einführung anderer moderner Methoden des Personalmanagements zu verzichten, sofern der Ertrag zufriedenstellend war. Alan Booth weist in seinem Aufsatz in „Managing the Modern Workplace“ darauf hin, dass sich die historische Forschung bisher einseitig auf den Arbeitsprozess im produzierenden Sektor konzentriert hat, während der Dienstleistungssektor größtenteils vernachlässigt wurde.⁷⁸

Auch in einigen neueren Studien zur Geschichte der DDR stehen die untergeordneten Leitungsfunktionen der Fabriken und ihr Einfluss auf die Gestaltung der Machtverhältnisse auf Mikroebene im Fokus des Forschungsinteresses. Grundsätzlich hat Jeannette Madarász betont, dass die Erforschung der Machtbeziehungen am Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung ist, weil die Konzepte und Methoden der DDR-Diktatur in erster Linie an den Arbeitsplätzen zum Tragen kamen.⁷⁹ In ihrer sehr überzeugend argumentierenden und anregenden Monographie über „Angestellte im VEB“ betont Renate Hürtgen, dass die historische Forschung zur DDR bisher aufgrund einer Konzentration auf die politische Herrschaft der SED Formen der sozialen und ökonomischen Herrschaft kaum thematisiert hat.⁸⁰ Insbesondere geht es Hürtgen um die bislang vernachlässigte Frage nach dem „Zusammenhang zwischen den Herrschaftsverhältnissen im Betrieb und der ‚Rolle der Angestellten‘“ (S. 15). Ähnlichen Forschungsinteressen gehen zwei weitere aktuelle Studien nach. Christoph Vietzke stellt in seiner Dissertation über „Funktionäre und Arbeiter in Großbetrieben der DDR“ fest, dass sich die Herrschaftsstruktur industrieller Betriebe in der DDR im Vergleich zur Zeit vor 1945 nicht wesentlich verändert habe; weiterhin sei das Leitbild Taylorismus/Fordismus bestimmend gewesen.⁸¹ Hürtgen weist darauf hin, dass diese arbeitsorganisatorischen Grundstrukturen bis in die 1980er Jahre hinein angedauert hätten; letztlich habe in diesem Bereich kein wesentlicher Unterschied zu den westlichen Industrieländern geherrscht.⁸² Auch Olaf Klenke betont in seiner Dissertation „Kampfauftrag Mikrochip“, die das Verhältnis von Rationalisierung und sozialen Konflikt in der DDR untersucht, dass sich die sozialistische Rationalisierung in der DDR kaum von den Maßnahmen im Kapitalismus unterschieden habe. Obwohl die sozialistische Arbeitswissenschaft neue Vor-

77 Michael Anson: An Easy Life in a Railway Factory. Piecework, and Shopfloor Bargaining at Swindon Locomotive Works, 1948-1963, in: Melling/Booth: Managing the Modern Workplace (wie FN 75), S. 49-73, hier S. 73.

78 Alan Booth: Technological Change and Gender in the Labour Policies of British Retail Banks, 1945-1970, in: Melling/Booth: Managing the Modern Workplace (wie FN 75), S. 101-123, hier S. 102.

79 Vgl. Jeannette Z. Madarász: Working in East Germany. Normality in a Socialist Dictatorship, 1961-79, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2006, S. 166.

80 Vgl. Renate Hürtgen: Angestellt im VEB. Loyalitäten, Machtressourcen und soziale Lagen der Industrieangestellten in der DDR, Westfälisches Dampfboot, Münster 2009, S. 32f.

81 Vgl. Christoph Vietzke: Konfrontation und Kooperation. Funktionäre und Arbeiter in Großbetrieben der DDR vor und nach dem Mauerbau, Klartext, Essen 2008, S. 29f.

82 Vgl. Hürtgen: Angestellt im VEB (wie FN 80), S. 31.

schläge unterbreitete, sei letztlich nicht von der „Tradition tayloristischer Arbeitsorganisation“ abgewichen worden.⁸³

Hürtgen konzentriert sich bei ihrer Untersuchung der betrieblichen Herrschaftsverhältnisse konkret auf jene „Angestellengruppe, die Eigentümerfunktionen wahrnahm“, auf die „Kontrollure des Arbeitsprozesses“.⁸⁴ In der DDR sei die deutsche „Tradition einer produktionsnahen Führungsebene“ fortgeführt worden, die ihren Ausdruck in den Aufgaben des Meisters gefunden habe. Wie in der Bundesrepublik wandelte sich auch in der DDR der Meister langsam vom „Fachexperten zum Menschenführer“ (S. 149, 151). Hürtgen führt diese Beobachtung nicht weiter aus; es wäre aber für eine Geschichte der Personalführung wichtig, strukturell zu untersuchen, inwieweit in beiden deutschen Staaten jeweils die Problematisierung der Führungsstile zunahm und inwiefern dies zu modifizierten Praktiken in den Betrieben führte.

Vietzke und Klenke nehmen die Brigaden als Instanz der betrieblichen Herrschaftsausübung in den Blick. Vietzke betrachtet die Vorzeigbrigaden als Schrittmacher der Produktion, als eine „effiziente Form der Herrschaft, die auf Konfrontation verzichten konnte“. Der Befund der Oral History, viele Arbeiter/innen würden im Nachhinein die Brigaden „als herrschaftsfreie Räume“ beschreiben, seien eine Bestätigung dafür, dass die „Brigaden so geschmeidig ihre Herrschaftsfunktion ausübten, dass auf repressive Elemente weitgehend verzichtet werden konnte“.⁸⁵ An sich mussten die Betriebsfunktionäre direkt nach dem Mauerbau lernen, dass eine „ausschließlich repressive Herrschaft nicht zu den gewünschten Ergebnissen“ führte. Folglich wurde rasch zu „altbewährten Herrschaftsmethoden“ zurückgekehrt, die sich durch eine Mischung von disziplinierenden und aktivierenden Maßnahmen auszeichneten (S. 170). Trotz dieses Spannungsverhältnisses zwischen beiden Methoden kann davon ausgegangen werden, dass beide einem gemeinsamen Ziel der Nutzbarmachung des produktiven Potenzials der Arbeitenden dienten. Auf Dauer sei in der Personalführung ein „Lernprozess der Funktionäre“ zu konstatieren, die „weiche Herrschaftsformen als die erfolgreichere Strategie entdeckten“, weil auf diese Weise eine Stammebelegschaft gebildet werden konnte (S. 254).

Klenke betont, dass sich die Arbeitsbrigaden ungeachtet äußerlicher Ähnlichkeit deutlich von kapitalistischen Formen der Teamarbeit unterschieden hätten. Insbesondere habe die externe Kontrolle in den Brigaden eine größere Rolle gespielt, während im Westen der Selbstverantwortung der Teammitglieder zentrale Bedeutung zugekommen sei. In der DDR seien Versuche, die „Eigenständigkeit der Arbeiter“ am Arbeitsplatz zu steigern, vor allem deshalb gescheitert, weil dadurch die unteren Ebenen des Machtapparates – die Befugnisse der direkten Vorgesetzten – ausgehöhlt worden seien.⁸⁶ Erst weitere Forschungen zu den Machtbeziehungen innerhalb von Brigaden werden klären können, welche der diesbezüglich unterschiedlichen Thesen Vietzkes und Klenkes sich als haltbar erweist. Nach Mary Fulbrook habe das Ziel der Brigaden in erster Linie darin bestanden, durch „Eigeninitiative und (Selbst-)Disziplin die Produktivität zu steigern“.⁸⁷

83 Olaf Klenke: Kampfauftrag Mikrochip. Rationalisierung und sozialer Konflikt in der DDR, VSA, Hamburg 2008, S. 12, 121.

84 Hürtgen: Angestellt im VEB (wie FN 80), S. 19.

85 Vietzke: Konfrontation und Kooperation (wie FN 81), S. 253.

86 Vgl. Klenke: Kampfauftrag Mikrochip (wie FN 83), S. 134ff.

87 Mary Fulbrook: Ein ganz normales Leben. Alltag und Gesellschaft in der DDR, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2008, S. 244.

Klenke hat ferner darauf hingewiesen, dass die Einführung neuer Techniken oft eine Rücknahme repressiver Herrschaftsweisen zu Gunsten einer Erweiterung der Selbstverantwortung der Arbeiter/innen nahelegte. So ergaben arbeitswissenschaftliche Studien in der DDR, dass Arbeiter/innen häufiger als zuvor eigenständige Entscheidungen treffen mussten, um die „neue Technik möglichst effizient“ zu nutzen.⁸⁸ An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, inwieweit Beharrungskräfte in den Betriebsleitungen bestanden, die eben nicht sofort bei Einführung neuer Technologien auch die Ratschläge der Arbeitswissenschaftler umsetzten und Innovationen der Sozialtechniken vornahmen. Faktisch sieht auch Klenke in den Betrieben der DDR partiell eine Rückkehr zu „traditionellen Methoden“ der Leistungssteigerung, wie einer stärkeren Arbeitsüberwachung, nachdem der zwischenzeitliche Versuch einer „Rationalisierung in Eigenregie“ gescheitert sei (S. 137).

6. Fazit

Das Personalmanagement und seine Vorläufer sind für die USA, nicht zuletzt dank der Beiträge Bruce Kaufmans, außerordentlich gut erforscht. Das gilt sowohl für die Konzepte und ihre Entwicklung als auch für die Implementierung in den Betrieben. Allerdings ist nur der Wandel der Organisationsstrukturen in ansprechendem Maße untersucht, der Arbeitsalltag und die Arbeitsbeziehungen in den Betrieben hingegen sind noch weitgehend *terra incognita*. Der Wirtschaftshistoriker Kaufman sieht die Ursache in der Quellenlage: Die üblichen Akten von Firmen und Unternehmensberatern gäben zu wenig für diese Fragestellung her.⁸⁹ Findige Sozialhistoriker/innen können allerdings durchaus Wege aufzeigen, dieses Forschungsgebiet zugänglich zu machen, wie beispielsweise die Sammelbände „Supervision and Authority in Industry“ und „Managing the Modern Workplace“ gezeigt haben.

Rosenbergers Pionierstudie hat die Geschichte des Personalmanagements für die Bundesrepublik erschlossen; wichtig wären in der Folge zum einen Beiträge, die auf breiterer Quellenbasis weitere Unternehmen in den Blick nehmen, um verallgemeinerungsfähige Aussagen zu ermöglichen. Dabei erscheint es von großer Bedeutung, die internationale Perspektive stärker zu berücksichtigen. Wenn auch nicht einseitig von einer ‚Amerikanisierung‘ des deutschen und europäischen Personalwesens gesprochen werden kann, so sind doch die zugrunde liegenden Expertennetzwerke stark von amerikanischen Konzepten beeinflusst gewesen. Nur auf dieser Grundlage lassen sich dann die europäischen Aneignungsprozesse hinreichend verstehen. Zum anderen bleibt insbesondere das Personalmanagement *avant la lettre* in deutschen Unternehmen zu erforschen. Eine Hinwendung zu betrieblichen Personalführungspraktiken vor der Einrichtung spezieller Abteilungen könnte helfen, das Verhältnis zwischen den mit den Schlagworten ‚Effizienz‘ und ‚Humanisierung‘ verbundenen Konzepten klarer zu fassen.

Verfasser: Dr. Karsten Uhl, Institut für Geschichte, Abteilung Technikgeschichte, Technische Universität Darmstadt, Residenzschloss, 64283 Darmstadt
E-Mail: uhl@ifs.tu-darmstadt.de

⁸⁸ Klenke: Kampfauftrag Mikrochip (wie FN 83), S. 120.

⁸⁹ Kaufman: Hired Hands (wie FN 51), S. 111.

Auswahlbibliographie

- Bonazzi, Giuseppe: Geschichte des organisatorischen Denkens, 412 S., VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008.
- Etzemüller, Thomas (Hrsg.): Die Ordnung der Moderne. Social Engineering im 20. Jahrhundert, 361 S., transcript, Bielefeld 2009.
- Hürtgen, Renate: Angestellt im VEB. Loyalitäten, Machtressourcen und soziale Lagen der Industrieangestellten in der DDR, 309 S., Westfälisches Dampfboot, Münster 2009.
- Jacoby, Sanford M.: Employing Bureaucracy. Managers, Unions, and the Transformation of Work in the 20th Century, 296 S., Erlbaum, Mahwah, NJ/London 2004.
- Jürgens, Ulrich/Thomas Malsch/Knuth Dohse: Breaking from Taylorism. Changing Forms of Work in the Automobile Industry, 464 S., Cambridge UP, Cambridge u. a. 2009 [1993].
- Kaufman, Bruce E.: Managing the Human Factor. The Early Years of Human Resource Management in American Industry, 376 S., Cornell UP, Ithaca, NY/London 2008.
- Kaufman, Bruce E.: Hired Hands or Human Resources? Case Studies of HRM Programs and Practices in Early American Industry, 254 S., Cornell UP, Ithaca, NY/London 2010.
- Klenke, Olaf: Kampfauftrag Mikrochip. Rationalisierung und sozialer Konflikt in der DDR, 360 S., VSA, Hamburg 2008.
- McCabe, Darren: Power at Work. How Employees Reproduce the Corporate Machine, 242 S., Routledge, London/New York 2007.
- Melling, Joseph/Alan Booth (Hrsg.): Managing the Modern Workplace. Productivity, Politics and Workplace Culture in Postwar Britain, 188 S., Ashgate, Aldershot 2008.
- Nelson, Daniel: Managers and Workers. Origins of the Twentieth-Century Factory System in the United States, 1880-1920, 264 S., University of Wisconsin Press, Madison, WI²1995.
- Rosenberger, Ruth: Experten für Humankapital. Die Entdeckung des Personalmanagements in der Bundesrepublik Deutschland, 482 S., Oldenbourg, München 2008.
- Shenhav, Yehouda: Manufacturing Rationality. The Engineering Foundations of the Managerial Revolution, 256 S., Oxford UP, Oxford²2006.
- Tolliday, Steven/Jonathan Zeitlin (Hrsg.): The Power to Manage? Employers and Industrial Relations in Comparative-Historical Perspective, 368 S., Routledge, London/New York 1991.
- Van den Eeckhout, Patricia (Hrsg.): Supervision and Authority in Industry. Western European Experiences, 1830-1939, 234 S., Berghahn, New York/Oxford 2009.
- Vietzke, Christoph: Konfrontation und Kooperation. Funktionäre und Arbeiter in Großbetrieben der DDR vor und nach dem Mauerbau, 280 S., Klartext, Essen 2008.