

Kocka, Jürgen

**Article — Digitized Version**

## Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914

Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1969) : Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, ISSN 0340-8728, Kohlhammer, Stuttgart, Vol. 56, Iss. 3, pp. 332-372

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/122522>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

# Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914

Von JÜRGEN KOCKA, Münster/W.

Wenn es an einer Wissenschaft vom industriellen Management im Sinne der amerikanischen „Business Administration“ bis in die allerjüngste Zeit in der Bundesrepublik Deutschland fehlte<sup>1</sup>, so fand dieser Mangel eine Parallele in der weitgehenden Vernachlässigung des Managements, seiner Entstehung und Vorbilder, seiner Techniken und Theorien, seines Personals und Stellenwerts in der sich entwickelnden Industrie durch die deutsche wirtschafts- und sozialhistorische Forschung. Beide Mängel dürften ebenso wie das Fehlen deutscher Äquivalente für die Begriffe „Management“ und „Manager“ auf spezifische Traditionen in der Struktur deutscher Industrieunternehmen hinweisen, die zum Gegenstand der folgenden Ausführungen gehören. Die Einsicht in die große Bedeutung des Faktors Management für den Erfolg jedes Industrialisierungsprozesses<sup>2</sup>; die Frage nach der Auswirkung von Management-Konzeptionen und -Techniken auf betriebliche Herrschaftsverhältnisse und Sozialordnungen; wie auch die Diskussion um die gesamtgesellschaftliche Funktion und Verortung der Manager<sup>3</sup> lassen den Versuch, dieses Thema in seiner historischen Dimension zu untersuchen, gleichwohl sinnvoll, wenn nicht gar überfällig erscheinen.

Zählt man zu den Management-Aufgaben die Übernahme von Risiko und die Entscheidung angesichts von Unsicherheitsfaktoren innerhalb der Gesamtwirtschaft, Planung und Innovation, Koordination und Kontrolle sowie Verwaltung und Beaufsichtigung des Personals<sup>4</sup>, so sollen im folgenden nur Teile dieses Komplexes interessieren, nämlich Management-Funktionen, insofern sie die unternehmensinternen Organisations- und Herr-

<sup>1</sup> Vgl. H. HARTMANN, Unternehmer-Ausbildung. Die Rolle der deutschen Hochschulen. (= Rationalisierungs-Kuratorium der Dt. Wirtschaft. Auslandsdienst, H. 55), München 1958, S. 29 f.; K. JUNCKERSTORFF, Internationaler Grundriß der wissenschaftlichen Unternehmensführung, Berlin 1964, S. 171.

<sup>2</sup> Vgl. F. HARBISON/CH. A. MYERS, Management in the Industrial World. An International Analysis, New York etc. 1959, S. 20 ff., 87 ff.

<sup>3</sup> Vgl. z. B. H. PROSS, Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht (= Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 15), Frankfurt/M. 1965; hier auch eine Diskussion älterer Autoren: S. 29 ff.

<sup>4</sup> Vgl. HARBISON/MYERS, Management, 8; JUNCKERSTORFF, Internationaler Grundriß, S. 23 f.

schaftsverhältnisse betreffen<sup>5</sup>. Eine weitere Einschränkung erfährt unser Gegenstand durch den Verzicht, mehr als am Rande auf die realen Verhältnisse in den deutschen Unternehmen vor 1914 einzugehen, und die Einzelheiten industrieller Leitung und Organisation zu untersuchen. Vielmehr soll nach Konzeptionen und Vorstellungen vom industriellen Management gefragt werden, die dessen betriebliche Wirklichkeit mitgeprägt haben dürften und ihrerseits von gesamtgesellschaftlichen Verhältnissen und Vorbildern beeinflusst waren.

Diese Fragestellung, die auf eine Nahtstelle zwischen allgemeiner Sozialgeschichte und Unternehmensgeschichte im besonderen zielt, würde am ehesten durch eine systematische Bearbeitung der Äußerungen der beteiligten Unternehmer und Angestellten zu gesicherten Ergebnissen führen, die hier nicht zu leisten ist<sup>6</sup>. Vielmehr sollen im folgenden vor allem Äußerungen, Hinweise und Handlungsempfehlungen herangezogen werden, die sich auf einer überbetrieblichen Ebene an eine interessierte Öffentlichkeit wandten. Die im letzten Drittel des 19. Jhs. allmählich entstehende und in den anderthalb Jahrzehnten vor dem Ersten Weltkrieg anschwellende betriebsorganisatorische Literatur soll auf ihre grundsätzlichen Aussagen, ihre impliziten Leitbilder, ihre ökonomischen und sozialen Entstehungsbedingungen und ihre möglichen Wirkungen hin befragt werden, um so zu Rückschlüssen über die Geschichte des industriellen Managements in Deutschland wie über gesamtgesellschaftliche Traditionen, Wertvorstellungen und Leitbilder zu gelangen, die dessen Eigenart mitbestimmten.

<sup>5</sup> Mit dieser Einschränkung nähert sich der Untersuchungsgegenstand dem, was F. REDLICH (Der Unternehmer. Wirtschafts- und sozialgeschichtliche Studien, Göttingen 1964, S. 96 ff.) als Management-Funktionen von Unternehmer-Funktionen abgrenzt, doch soll diese begriffliche Gegenüberstellung nicht übernommen werden. Einerseits wäre sie in bezug auf die meistens noch wenig differenzierten Unternehmensspitzen des 19. Jhs. überflüssig (vgl. ebd., S. 106), andererseits impliziert sie die qualitative Verschiedenheit zweier Funktionsbereiche, die tatsächlich aufs engste verflochten sind und reflektiert somit eher eine soziale Kluft zwischen dem Unternehmer und seinen leitenden Angestellten sowie eine bestimmte Tradition unternehmerischen Selbstverständnisses in Deutschland als einen realen funktionalen Unterschied. Vgl. H. HARTMANN, Der deutsche Unternehmer. Autorität und Organisation, Frankfurt/M. 1968, S. 67 ff.; H. HARTMANN/H. WIENOLD, Universität und Unternehmer (= Wissenschaftstheorie — Wissenschaftspolitik — Wissenschaftsgeschichte, Bd. 3), Gütersloh 1967, S. 17, 28 f. — In bezug auf den hier interessierenden unternehmensinternen Bereich und *in funktionaler Hinsicht* werden „Unternehmer.“ und „Manager.“ im folgenden synonym gebraucht.

<sup>6</sup> Die Auswertung von unternehmensgeschichtlichem Material, Firmengeschichten, Festschriften und Archivalien, unter diesen Gesichtspunkten mit dem Ziel allgemeiner Feststellungen steht noch aus.

*Pionierperiode*

Die Konzentration der Untersuchung auf das späte 19. und frühe 20. Jh. wird durch diesen methodischen Ansatz nahegelegt, der kaum einen Zugang zur Erforschung industrieller Leitung und Organisation während der ersten Phase der deutschen Industrialisierung, der Industriellen Revolution von der Mitte der 30er Jahre bis zum Beginn der 70er Jahre, eröffnet<sup>7</sup>. Fehlte es doch in diesem Zeitraum weitgehend an Publikationen, die, über die — meist technologische Aspekte betonende — Beschäftigung mit einzelnen Fabrikationszweigen, die Darstellung von Buchhaltungsmethoden und die Erörterung rechtlicher Fragen, über die Diskussion von Arbeiterproblemen unter vorherrschend sozialen Gesichtspunkten und die volkswirtschaftliche Betrachtung des Gewerbewesens ohne ausführliche Behandlung der unternehmensinternen Leitungs- und Organisationsstruktur hinausgehend, einen überbetrieblichen Austausch von Erfahrungen und Reflexionen über Management-Probleme geleistet hätten. Diese publizistische Enthaltensamkeit resultierte aus dem damaligen Entwicklungsstand der kapitalistischen Wirtschaft, aus Eigenarten des frühen Unternehmens und aus typischen Orientierungen des frühindustriellen Unternehmers.

Mit dem allmählichen Abbau vorliberaler staatlicher Reglementierungen des wirtschaftlichen Lebens, besonders seit 1848, verschärfte sich für den einzelnen Unternehmer die Konkurrenz, die noch kaum, wie später, durch marktregulierende Absprachen gedämpft war. Konkurrenzangst und schnell aufeinander folgende Innovationen verwiesen den Unternehmer in dieser dynamischen Phase der deutschen Industrialisierung, die in ihrem letzten Jahrzehnt dem Modell der liberal-kapitalistischen Markt- und Konkurrenzwirtschaft näher kam als jede andere Periode davor und danach, auf die konsequente Befolgung des Konkurrenzgeheimnisses<sup>8</sup>. Die ökonomische Situation begünstigte und forderte den häufig liberal-indivi-

<sup>7</sup> Zur Datierung vgl. H. MOTTEK, Zum Verlauf und zu einigen Hauptproblemen der industriellen Revolution in Deutschland, in: Studien zur Geschichte der industriellen Revolution in Deutschland, Berlin 1960, S. 11—63, bes. S. 19 ff.; W. G. HOFFMANN, The Take-off in Germany, in: The Economics of Take-off into Sustained Growth. Proceedings of a Conference held by the International Economic Association, ed. W. W. ROSTOW, London 1964, S. 95—118.

<sup>8</sup> Dazu: H. BEAU, Das Leistungswissen des frühindustriellen Unternehmers in Rheinland und Westfalen (= Schriften zur Rheinisch-Westfäl. Wirtschaftsgeschichte, N.F., Bd. 3), Köln 1959, S. 27; zum Charakter dieser Industrialisierungsphase im allgemeinen vgl. J. A. SCHUMPETER, Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York/London 1939, Bd. 1, S. 351 ff.

dualistischen Traditionen verpflichteten Unternehmer, der sich am liebsten auf sich selbst und seine persönliche Tüchtigkeit verließ<sup>9</sup>. Solch eine Orientierung förderte keineswegs den überbetrieblichen Austausch von Organisationswissen, dieses fiel vielmehr, wie technische Erfindungen, unter die Geheimhaltung vor den Konkurrenten<sup>10</sup>.

Die Individualität und damit Verschiedenartigkeit der einzelnen Unternehmen waren ausgeprägt und erschwerten jede Generalisierung. Mit sehr viel mehr Berechtigung als in späteren Jahrzehnten erschien den Fabrikherren, meist noch Gründer und Leiter in einer Person, ihr Unternehmen als ihr ureigenstes Werk, ihrer direkten, jeder Zeit aktualisierbaren Verfügungsgewalt unterworfen, eng verknüpft mit ihrer Person und Familie, als ihr „Reich“, oder gar als ihr „Nest“<sup>11</sup>, eben nicht als (formale) Organisation, deren Identität und kontinuierliches Funktionieren trotz Mitgliederwechsels (auch an der Spitze) gesichert sind<sup>12</sup>. Pionierbewußtsein und antitheoretische Einstellungen des meistens nur praktisch ausgebildeten frühen Fabrikanten kamen hinzu, das Bedürfnis nach allgemeinen, gar „wissenschaftlichen“ Management-Grundsätzen gering zu halten<sup>13</sup>. Die Reflexion über unternehmerisches Leitungs- und Organisationsverhalten blieb auf den unternehmensinternen Bereich beschränkt<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Vgl. F. ZUNKEL, *Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer 1834—1879*. Ein Beitrag zur Geschichte des deutschen Bürgertums im 19. Jh. (= *Dortmunder Schriften zur Sozialforschung*, Bd. 19), Köln/Opladen 1962, S. 36 ff., 50 ff.; L. PUPPKE, *Sozialpolitik und soziale Anschauungen frühindustrieller Unternehmer in Rheinland-Westfalen* (= *Schriften zur Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsgeschichte*, N.F., Bd. 13), Köln 1966, S. 235 f.

<sup>10</sup> Vgl. die Kritik an der technischen und organisatorischen „Geheimniskrämerei“ aus „Konkurrenzfurcht“ bei: A. EMMINGHAUS, *Allgemeine Gewerkslehre*, Berlin 1868, S. 268 f.

<sup>11</sup> So Werner Siemens an Carl Siemens am 25. 12. 1887, in: C. MATSCHOSS (Hrsg.), *Werner Siemens. Ein kurzgefaßtes Lebensbild nebst einer Auswahl seiner Briefe*, 2 Halbbde., Berlin 1916, S. 911; Carl Siemens an Werner Siemens am 24. 2. 1880 (Briefsammlung des Werner-von-Siemens-Instituts für Geschichte des Hauses Siemens).

<sup>12</sup> Vgl. N. LUHMANN, *Funktionen und Folgen formaler Organisation* (= *Schriftenreihe der Hochschule Speyer*, Bd. 20), Berlin 1964, S. 29.

<sup>13</sup> Zur praktischen Ausbildung: BEAU, *Das Leistungswissen*, S. 68; ähnlich für England: S. POLLARD, *The Genesis of Modern Management. A Study of the Industrial Revolution in Great Britain*, London 1965, S. 122.

<sup>14</sup> Zu Einzelheiten dieser Stufe industriellen Managements vgl. den Aufsatz des Verf.s in den von R. BRAUN und W. FISCHER hrsg. Band über die Industrielle Revolution, der voraussichtlich Ende 1969 in der Reihe: *Neue Wissenschaftliche Bibliothek* erscheint.

Schließlich ist zu bedenken, daß in dieser Periode kleinere und mittlere Betriebe vorherrschten, die einen personenbezogenen Leitungsstil erlaubten, wenn nicht gar forderten, der sich ad hoc und nach Gesichtspunkten des „common sense“ realisieren ließ und seiner Grundsätze nicht bewußt zu werden brauchte. Der direkte Kontakt zum Personal und die Überschaubarkeit des Betriebs erlaubten es, auf bewußt geplante, feste Verteilung von Kompetenzen und Funktionen, auf eigens erdachte Kontrollleinrichtungen und auf die planmäßige Sicherung des Informationseinflusses häufig weitgehend zu verzichten. Der Leiter solcher Unternehmen wirkte durch regelmäßige Anwesenheit und Mitarbeit, durch häufige Eingriffe und Anfeuerung, durch direkte Anordnungen und Aufsicht. Es ist bezeichnend, daß das wohl erste Buch, das in praktisch-wissenschaftlicher Absicht „Systeme von Regeln für den erfolgreichen Betrieb der Gewerbe“ schlechthin — nicht nur für einzelne Fabrikationszweige — anbot, 1868 formulierte: „Die beste Instruktion ist die mündliche, die der allezeit und überall gegenwärtige, Alles durchschauende Unternehmer selbst giebt, und die, welche sein Beispiel den Angestellten fortwährend vor Augen hält.“<sup>15</sup> In so geleiteten Unternehmen hing der Erfolg, entscheidender als unter späteren Management-Formen, von der ins Detail eingreifenden Dynamik, vom Einzelwissen, der Ausstrahlungskraft und noch unmittelbar sichtbaren Arbeitsleistung des Fabrikanten ab. In solchen Unternehmen zählten die Persönlichkeit und die Beziehungen zwischen Personen mehr als Organisation. Entsprechend verzichtete der schon zitierte Autor noch auf die Spezifikation einer formalen Leitungs- und Kontrollorganisation und betonte vielmehr die Tugenden des Unternehmers, die von ihm zu beherzigenden Grundsätze der Menschenbehandlung und die Art seiner persönlichen Beziehungen zum Personal<sup>16</sup>. Dennoch stellt sich diese Arbeit des Ökonomeprofessors EMMINGHAUS über „Allgemeine Gewerkslehre“ von 1868 bereits als erstes Produkt der allmählich anlaufenden Diskussion über generelle Probleme des Managements auf überbetrieblicher Ebene dar, die die „Pionierperiode“ der industriellen Organisation beendete.

<sup>15</sup> EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. 9, 164. Die Dürener Klein- und Mittelbetriebe vermieden tatsächlich schriftliche Arbeits- und Betriebsanordnungen, bis sie 1891 gesetzlich vorgeschrieben wurden. Vgl. F. DECKER, Die betriebliche Sozialordnung der Dürener Industrie im 19. Jahrhundert (= Schriften zur Rheinisch-Westfäl. Wirtschaftsgeschichte, N.F., Bd. 12), Köln 1965, S. 61.

<sup>16</sup> EMMINGHAUS überschrieb sein bemerkenswert kurzes Kapitel, das sich mit der Leitungsfunktion im engeren Sinn befaßte, denn auch: „Das persönliche Verhältnis des Unternehmers zu den Gehülften in der Leitung“ (Allgemeine Gewerkslehre, S. 158—165).

## *Große Depression und die Entstehung unternehmensorganisatorischer Literatur*

Mehrere Faktoren scheinen den überbetrieblichen Erfahrungsaustausch auf industrieorganisatorischem Gebiet in Gang gesetzt zu haben. Der Aufstieg der Technik zu einer systematischen Wissenschaft, die vom Fall ihrer Entstehung losgelöste Erfahrungen in generelle Regeln und Handlungsanweisungen faßte und diese aus einem theoretischen Zusammenhang begründete, hatte begonnen, die traditionellen gewerblichen Formen zu revolutionieren, sie zum Gegenstand rationeller Planung zu machen und den „Gewohnheitsbetrieb“ (EMMINGHAUS) in Frage zu stellen. Diese Erfolge dienten Bemühungen um einen auch organisatorisch und ökonomisch „rationellen Betrieb“ als Vorbild<sup>17</sup>. Nicht zufällig stammen die ersten Werke auf diesem Gebiet von Personen, die eng mit Technik und Technikern zu tun hatten<sup>18</sup>. Der Haltung des Ingenieurs gegenüber einer Maschine ähnelte die Art, wie die Unternehmensorganisation nunmehr als machbar und konstruierbar angesehen wurde. „Ein industrielles Geschäft ist am besten mit einer Uhr zu vergleichen, bei der ein Rad ins andere greift und die zuletzt dem Eigenthümer auch zeigt, was die Glocke geschlagen. Die Arbeit des Verwalters gleicht ganz derjenigen eines Uhrenmachers, der das Räderwerk einzurichten, in Gang zu setzen und zu regulieren hat.“<sup>19</sup> Diese Formulierung eines Schweizer Privatdozenten und Ingenieurs abstrahierte — wie auch sein ganzes, sehr systematisch und abstraktes Buch über Industrieverwaltung — von der Tatsache, daß es von Anfang an fertig geplante, in einem Zug hergestellte Unternehmen kaum geben konnte, daß jedes zu organisierende und zu leitende Unternehmen eine dem Management vorgegebene Entwicklung mit sich trug, daß es aus Geschichte und nicht nur aus Plan bestand. So propagierte er voll gründlicher Systematik ein betriebliches Schriftwesen, das 52 Bücher verschiede-

<sup>17</sup> So explizit ebd., IV; Zitate ebd., S. 8.

<sup>18</sup> EMMINGHAUS war Lehrer an einem Polytechnikum; J. J. BOURCART, (s. Anm. 19) Ingenieur bei Escher, Wyss & Co. in Zürich und zugleich Privatdozent am dortigen Polytechnikum; E. ROESKY (s. Anm. 19) Ingenieur in einer Maschinenfabrik.

<sup>19</sup> J. J. BOURCART, Die Grundsätze der Industrieverwaltung. Ein praktischer Leitfaden, Zürich 1874, S. 16. Vgl. E. ROESKY, Die Verwaltung und Leitung von Fabriken speziell von Maschinenfabriken unter Berücksichtigung des gegenwärtigen Standes der deutschen Industrie, Leipzig 1878, S. 30. H. TOLKMITT (Grundriß der Fabrik-Geschäftsführung. Ein Leitfaden zum praktischen Gebrauch für Fabrikbesitzer und Angestellte sowie zum Selbstunterricht für junge Kaufleute und Techniker, Leipzig 1894, S. 2 f.) plädierte für die Anwendung theoretischer Überlegungen auf die Unternehmensorganisation und wollte „das gesamte Feld der geschäftsführenden Thätigkeit als mathematische Figur“ entwerfen.

nen Charakters umfaßte<sup>20</sup>. Er behandelte die Organisation einer Fabrik wie eine höchst komplizierte Maschine auf dem Reißbrett. Wenn er damit auch weit über das zu seiner Zeit Mögliche hinausgriff, gehörte etwas von dieser objektivierenden Ingenieurhaltung zu jedem Organisator.

Das Vorbild, das die Technik bot, versuchsweise aufzugreifen und sich generell mit Management-Fragen zu beschäftigen, mußte gerade nach 1873 besonders naheliegen. Als Reaktion auf die Erschütterungen der in diesem Jahr beginnenden Wirtschaftskrise, an die sich eine bis zur Mitte der 90er Jahre anhaltende Periode langsameren Wachstums anschloß, in der die Zahl der Stockungsjahre die der Aufschwungsjahre übertraf („Große Depression“)<sup>21</sup> und als Absage an liberal-individualistische Traditionen verstärkten sich in Deutschland Ansätze zum bewußt kollektiven wirtschaftlichen Verhalten. Dem Zusammenschluß von Unternehmern im Kampf um wirtschaftspolitische Ziele, ihrer Abstimmung in der Arbeiterpolitik und konkurrenzregulierenden Kooperation aller Art<sup>22</sup>, entsprachen diese ersten Versuche, die bisher weitgehend individuell gelösten Management-Probleme zum Gegenstand kollektiven Nachdenkens zu machen und die bisher als ziemlich unkontrollierte Folge betrieblichen Wachstums entstandene Unternehmensorganisation planender Gestaltung zu unterwerfen.

Darüber hinaus beeinflusste der Umschlag der Konjunktur in einer spezifischeren Weise die entstehende unternehmensorganisatorische Literatur. Durch einen allgemeinen Preisdruck reduzierte die Depression die Rentabilität des sich bisher meist hoch verzinsenden Kapitals und lenkte den Blick der Unternehmer auf etwaige Einsparungsmöglichkeiten. ROESKY begann sein Buch „Die Verwaltung und Leitung von Fabriken“ 1878 mit einer ausführlichen Diskussion der allgemeinen Wirtschaftskrise, fand einen ihrer Gründe in der unvollkommenen industriellen Verwaltung und zog u. a. daraus die Begründung für die Notwendigkeit seines Buches<sup>23</sup>. Indem die Folgen des Konjunkturumschlages zu genauerer Beachtung der Kosten und damit des Ersparnis Gesichtspunktes innerhalb der bisher zur großen Teil wenig sorgfältig rechnenden Unternehmen führten<sup>24</sup>, rückten sie das

<sup>20</sup> BOURCART, Die Grundsätze, S. 47—62.

<sup>21</sup> A. SPIETHOFF, Art. „Krisen“, in: Hwb. d. Stw., 4. Aufl., Jena 1925, Bd. 6, S. 8—91, bes. S. 49—52; H. ROSENBERG, Große Depression und Bismarckzeit. Wirtschaftsablauf, Gesellschaft und Politik in Mitteleuropa (= Veröffentlichungen der Historischen Kommission zu Berlin, Bd. 24), Berlin 1967.

<sup>22</sup> Vgl. ebd., S. 78 ff.

<sup>23</sup> Vgl. ROESKY, Die Verwaltung, S. 7.

<sup>24</sup> „Die meisten Fabriken haben kaum eine genaue Calculation ihrer einzelnen Erzeugnisse, weil sie bei den vielen Artikeln, die sie producieren, zu schwierig erscheint und man die Kosten für ein etwas größeres Comptoirpersonal scheut.“ (Ebd., S. 7).

betriebliche Rechnungswesen ins Zentrum der Beachtung<sup>25</sup>. Die mit fortschreitender Industrialisierung zunehmende Trennung von Besitz und Kontrolle in den sich vermehrenden Aktiengesellschaften wirkte in dieselbe Richtung.

Zwar gab es längst neben den allgemeinen Buchhaltungslehrbüchern Anweisungen, die deren Regeln auf die spezifischen Bedürfnisse von Gewerbebetrieben anzuwenden suchten<sup>26</sup>. Doch wie einseitig sich noch der Stand der Kenntnisse um 1868 auf Geschäftsbuchführung und Bilanzierung konzentrierte, wie sehr die Betriebsbuchführung vernachlässigt wurde und genaue Anweisungen für Vor- und Nachkalkulation auf der Basis eines regelmäßig geführten betrieblichen Schriftwesens sowie speziell für die Verteilung der Gemeinkosten ganz fehlten, zeigt die Lektüre des im Vergleich zum Kontext recht unausgeführten Buchhaltungskapitels in EMMINGHAUS' „Allgemeine Gewerkslehre“<sup>27</sup>. Dagegen machten Anweisungen zur richtigen Buchhaltung weit mehr als die Hälfte des Buches von BOURCART 1874 aus, das ein äußerst kompliziert anmutendes System von Geschäftsbüchern, Statistiken und Formularen beschrieb, auf genaueste Schriftlichkeit drängte und sehr detailliert auf die „Wissenschaft“ der Unkostenberechnung einging<sup>28</sup>. Um unliebsame Überraschungen am Jahresende in Form unerwarteter Verluste zu vermeiden und jederzeit über den Stand der Geschäfte informiert zu sein, empfahl er, daß jede „Thätigkeit des Verwalters [= Unternehmers] immer auf eine Buchung hinausläuft und die Buchung wieder die Thätigkeit des Verwalters leitet.“<sup>29</sup> Diese Betonung des betrieblichen Rechnungswesens fand sich auch bei späteren Autoren<sup>30</sup>, wobei die angemessene Verteilung der General- und Gemeinkosten eines der schwierigsten Probleme blieb<sup>31</sup>.

<sup>25</sup> Zur großen Bedeutung eines unvollkommenen Rechnungswesens für das Scheitern vieler Unternehmen vgl. G. HAHN, Ursachen von Unternehmensmißerfolgen. Ergebnisse von Untersuchungen, besonders im rheinischen Industriebezirk. *Wirtsch.- u. Staatswiss. Diss. Köln 1956*, S. 89 ff.

<sup>26</sup> Vgl. z. B.: C. G. OTTO, *Buchführung für Fabrikgeschäfte*, Berlin 1850; C. G. GOTTSCHALK, *Die Grundlagen des Rechnungswesens und ihre Anwendung auf industrielle Anstalten, insbesondere auf Bergbau, Hütten- und Fabrikationsbetriebe*, Leipzig 1865; E. STERN, *Vollständige Anleitung zur Buchführung für die Gewerbetreibenden*, Darmstadt 1867. <sup>27</sup> S. 307—328.

<sup>28</sup> BOURCART, *Die Grundsätze*, S. 18, 43 f., 80—89. Die von ihm empfohlene Methode war genauer als die noch bis ins 20. Jh. hinein vorkommende Praxis vieler Unternehmen, willkürlich einen fixierten Prozentsatz auf die Fertigungslöhne aufzuschlagen. (Dieses Verfahren kritisiert J. J. WEST in der *Deutschen Industrie-Zeitung* 24 [1905], S. 17.) <sup>29</sup> BOURCART, *Die Grundsätze*, S. 88, 89.

<sup>30</sup> Vgl. etwa TOLKMITT, *Grundriß*, S. 20—86.

<sup>31</sup> Vgl. ROESKY, *Die Verwaltung*, S. 111. Zur Geschichte der hier nicht im einzelnen weiter zu verfolgenden Buchhaltungsmethoden vgl. B. PENNDORF, *Geschichte der Buchhaltung in Deutschland*, Leipzig 1913.

Solche Akzentuierung des Rechnungswesens als Basis der Feststellung unwirtschaftlicher Betriebsteile und -vorgänge, der kostensenkenden Rationalisierung und besserer Konkurrenzfähigkeit hatte Konsequenzen für den gesamten betrieblichen Arbeitsablauf: genaue Kalkulation benötigte genaue Unterlagen und förderte damit die Schriftlichkeit aller betrieblichen Vorgänge. Während BOURCART 52 verschiedene Bücher einführen wollte, ersetzte ROESKY diese z. T. schon 1878 durch Zettelsysteme. Aufträge des Werkstattdirektors an die Meister und der Meister an die Arbeiter, Bestellungen im Magazin, Konstruktionsangaben und andere Vorgänge wurden mit Hilfe schriftlicher numerischer Anweisungen auf Formularen vermittelt, die einerseits als Kontrolle der abzeichnenden Beteiligten, andererseits als Unterlage für Kalkulation und Lohnbüro dienten. Mit großer Genauigkeit auf der Basis detaillierter Regeln hatte auch die Korrespondenz, die kaufmännische Buchführung, das Fakturenbüro, die Kasse, die Materialienverwaltung, die Spedition und die „Schlußcontrole“, d. h. der Portier, zu arbeiten<sup>32</sup>. Diese Veränderungen wiederum bewirkten eine Formalisierung der Kommunikationswege, genauere Abgrenzung der Funktionen, Befehlskompetenzen und Verantwortungen, die Entstehung organisatorischer Beziehungen, die tendenziell unabhängig vom wechselnden Personal bestanden, und damit die Verfestigung, wohl zum Teil auch Erstarrung, unternehmensinterner Strukturen. „Die Ordnung in einem Geschäfte ist die Garantie für seine Prosperität.“<sup>33</sup>

Während in den USA ca. anderthalb Jahrzehnte später als in Deutschland allmählich die Diskussion von Management-Fragen begann und ihre Hauptanstöße von den hohen amerikanischen Arbeitslöhnen und dem Bestreben nach möglichst rationeller Verwertung des Faktors Arbeit erhielt<sup>34</sup>, wurden die frühen deutschen Beiträge zu diesem Thema von Ersparnisabsichten geleitet und betonten Kapitalrechnung und betriebliches Rechnungswesen<sup>35</sup>. Daraus resultierte in Deutschland eine zugleich auch aus anderen Wurzeln herrührende starke Tendenz zu innerbetrieblicher Ord-

<sup>32</sup> Vgl. ROESKY, Die Verwaltung, S. 42—112. R. druckte 29 Formulare ab und erwähnte allein 15 Bücher in der Werkstattverwaltung und in der Spedition.

<sup>33</sup> BOURCART, Die Grundsätze, S. 52.

<sup>34</sup> Vgl. H. DIEMER, A Bibliography of Works Management, in: Engineering Magazine 27 (New York 1904), S. 626—642, 629 ff.; J. A. LITTERER, Systematic Management: The Search for Order and Integration, in: Business History Review 35 (1962), S. 461—476, 462 f.

<sup>35</sup> Diese Wurzel unternehmensorganisatorischer Diskussion fehlte allerdings auch in den USA nicht ganz. Vgl. L. H. JENKS, Early Phases of the Management Movement, in: Administrative Science Quarterly 5 (1960), S. 421—447; 433 f.

nung<sup>36</sup>, die in amerikanischen Betrieben gefehlt zu haben scheint<sup>37</sup>. Während die amerikanische Diskussion sich vor allem auf Arbeits- und Werkstattorganisation konzentrierte, standen in der deutschen das Büro und die Gesamtorganisation des Unternehmens im Vordergrund<sup>38</sup>. Wenn „Organisation“ unter amerikanischen Autoren meist in prozessualer Weise verstanden wurde<sup>39</sup>, so kennzeichnete die deutsche Diskussion die Hochachtung für feste Regeln, Geschäfts- und Büroordnungen, Buchhaltungsgrundsätze und Kontrollvorrichtungen, mithin die Betonung eher struktureller Momente.

### *Großbetrieb und Leitungsorganisation*

Zum Teil schon vor und gleichzeitig mit den ökonomischen Auswirkungen der Krise bildeten das Wachstum der Unternehmen und die Zunahme der Aktiengesellschaften vor allem seit den 70er Jahren starke Anstöße für die einsetzende Reflexion von Management-Problemen<sup>40</sup>.

Die Zeitgenossen der Industriellen Revolution tendierten nicht nur dazu, den Großbetrieb, wie immer man ihn quantitativ abgrenzte<sup>41</sup>, als

<sup>36</sup> Offen muß hier bleiben, wie sehr die oben aus der frühen Literatur analysierten Tendenzen der Wirklichkeit entsprachen. Für die Firma Siemens & Halske, Berlin, konnte eine starke Tendenz zur Formalisierung und Bürokratisierung in Werkstatt und Abteilungen, ausgenommen auf oberster Ebene, bereits in diesem frühen Zeitraum festgestellt werden. Vgl. J. KOCKA, Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847—1914. Zum Verhältnis von Kapitalismus und Bürokratie in der deutschen Industrialisierung, Stuttgart 1969.

<sup>37</sup> Vgl. zur Kritik seitens der in den 1890er Jahren anschwellenden Management-Literatur an der Unordnung in amerikanischen Betrieben: LITTEKER, Systematic Management, S. 469, 471, 473, 476; R. VILLERS, Dynamic Management, Englewood Cliffs 1960, S. 27.

<sup>38</sup> Die Konzentration auf die Werkstatt kennzeichnete auch den einflußreichen Taylorismus um die Jahrhundertwende. Vgl. ebd., S. 33f. — Vgl. auch die Schilderung einer amerikanischen Büroorganisation um 1883 bei C. W. MILLS, Menschen im Büro. Ein Beitrag zur Soziologie der Angestellten, Köln 1955, S. 264, die weit weniger entwickelt war als zeitgenössische deutsche.

<sup>39</sup> Vgl. JENKS, Early Phases, S. 441.

<sup>40</sup> Von 5710 Ende 1919 bestehenden Aktiengesellschaften wurden vor 1850 54, von 1851—1860 137, 1861—1870 189, 1871—1880 575, 1881—1890 962, 1891—1900 1407 und 1901—1910 1207 gegründet. Nach E. MOLL, Art. „Statistik der Aktiengesellschaften in Deutschland, in: Hwb. d. Stw., 4. Aufl., Bd. 1 (1923), S. 150.

<sup>41</sup> Vgl. EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. 288f., der im Anschluß an W. ROSCHER (Ansichten der Volkswirtschaft aus dem geschichtlichen Standpunkte, 2. Abdr. Leipzig/Heidelberg 1861, S. 191ff.) den Großbetrieb dort als erreicht ansah, wo der Unternehmer nicht mehr „an der unmittelbaren Ausfüh-

Quelle von Spannungen und Konflikten zwischen Arbeitern und Unternehmern sowie als Ursache von sittlichen Gefahren für nicht mehr patriarchalisch zu lenkende Arbeiter und Arbeiterinnen zu kritisieren<sup>42</sup>, sondern sie sahen auch die besonderen Leitungsprobleme, die das wachsende Unternehmen stellte, und betrachteten die Management-Probleme, neben der Kapitalknappheit, als Haupthindernisse für die kontinuierliche Vergrößerung von Industrieunternehmen<sup>43</sup>. Die Aktiengesellschaften sahen sich zunächst nicht nur der Skepsis der Regierungen, sondern auch dem Mißtrauen des Publikums gegen ihre Leitungsfähigkeiten, -methoden und -personen ausgesetzt<sup>44</sup>. Oft lag solcher an Management-Fragen orientierter Kritik implizit das Leitbild des tüchtigen Eigentümer- und Einzelunternehmers zugrunde, der ja über Jahrzehnte, höchstens zusammen mit einem Kompagnon, der Regelfall gewesen war und sich selbst in größeren Betrieben, wenn auch allmählich zurücktretend, bis ins 20. Jh. hinein erhielt<sup>45</sup>. Der traditionelle Fabrikherr schien zu intensiverem Einsatz für sein Werk bereit zu sein als angestellte Direktoren, die zudem gegenüber Aktionären und Publikum ein gewisses Risiko in bezug auf Ehrlichkeit bedeuten konnten<sup>46</sup>. Darüber hinaus erschien er als Monarch vielen auch den Zentralisierungsbedürfnissen eines Industrieunternehmens und damit den Erfordernissen einer erfolgreichen Unternehmensführung besser zu entsprechen als eine mehrköpfige, gar kollegiale Leitungsorganisation.

zung Theil“ nahm. Der Art. „Großbetrieb und Kleinbetrieb“ im Hwb. d. Stw., Bd. 4 (1892), S. 107—112, diskutierte verschiedene Abgrenzungskriterien und zählte, soweit die Arbeiterstatistik als Grundlage diente, zu den Großbetrieben alle Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten (S. 111). Im selben Jahr setzte SCHMOLLER die untere Grenze für Großbetriebe bei etwa 1000 Beschäftigten an. Vgl. G. SCHMOLLER, Über die Entwicklung des Großbetriebes und die soziale Klassenbildung, in: Preussische Jahrbücher 69 (1892), S. 457—480.

<sup>42</sup> Vgl. H. v. MANGOLDT, Grundriß der Volkswirtschaftslehre. Ein Leitfaden für Vorlesungen an Hochschulen und für das Privatstudium, Stuttgart 1863, S. 25; EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. V, 108 f.

<sup>43</sup> Vgl. O. SCHWARZ, Die Betriebsformen der modernen Großindustrie, in: Zeitschrift f. d. gesamte Staatswissenschaft 25 (1969), S. 595. Ähnlich für die englische Industrialisierung: POLLARD, The Genesis, S. 10 ff., 23.

<sup>44</sup> Vgl. MANGOLDT, Grundriß, S. 24; PROSS, Manager, S. 73.

<sup>45</sup> Vgl. zur Zeit bis 1870: BEAU, Das Leistungswissen, S. 45—58, 69; DECKER, Die betriebliche Sozialordnung, S. 114, 123 f.

<sup>46</sup> Vgl. MANGOLDT, Grundriß S. 24; E. FR. SCHÄFFLE, Die Anwendbarkeit der verschiedenen Unternehmensformen, in: Gesammelte Aufsätze, Bd. 1, Tübingen 1885, S. 238, 242; A. MARSHALL, Industry and Trade. A Study of Industrial Technique and Business Organization . . ., London 1919, S. 317 f., 323 f.

„Einer muß herrschen. Die Monarchie ist die ausschließliche berechtigte Verfassungsform in gewerklichen Unternehmen.“<sup>47</sup>

Nur allmählich setzte sich eine freundlichere Haltung gegenüber dem Großbetrieb durch. Einige erhofften sich gerade von der großbetrieblichen Tendenz zur Anonymität und Behördenähnlichkeit eine Harmonisierung der Klassenspannungen<sup>48</sup>. Indem man sich zunehmend davon überzeugte, daß der Einzelunternehmer nicht die einzige erfolgreiche Form der Unternehmensspitze zu sein brauchte und in großen Betrieben auch kaum sein konnte, setzte sich allmählich eine positivere Bewertung der mehrköpfigen Leitung durch<sup>49</sup>. Diesen Ansätzen zur Emanzipation der Leitung aus dem persönlichen Bereich und der Verfügungsgewalt einzelner Leitungspersonen entsprachen erste Versuche, auch die Unternehmensspitze objektivierend zum Gegenstand organisatorischer Überlegungen zu machen. Die funktionsdifferenzierte, zweigeteilte, „technokaufmännische“ Direktion oder „Verwaltung“ galt ROESKY 1878 als Regel; damit die Koordination zwischen den beiden „Betriebsdirektoren“ gelinge, sollten sowohl Kaufmann wie Techniker auch mit dem Fachgebiet des anderen in den Grundzügen bekannt sein. Wer von beiden die erste Stelle einnehme, entscheide sich nach dem Produktionsgebiet<sup>50</sup>. Über Fachkenntnisse — an erster Stelle! —, Energie, leichten Umgang mit dem Publikum und schnelle Übersicht müsse jeder Direktor verfügen<sup>51</sup>. Noch immer standen persönliche, wissensmäßige

<sup>47</sup> So 1868 der liberale EMMINGHAUS (Allgemeine Gewerkslehre, S. 159, ähnlich S. 162). Er plädierte lediglich dafür, den „Leitungsgehilfen“ das Gefühl der Selbständigkeit zu geben (um sie anzuspornen), nicht aber wirkliche Selbständigkeit durch Delegation von Aufgaben und Verantwortung. BOURCART (Die Grundsätze) kannte 1874 zwar den angestellten Unternehmer, den „Verwalter“, doch nur im Singular. L. SINZHEIMER, Über die Grenzen der Weiterbildung des fabrikmäßigen Großbetriebes in Deutschland (= Münchener Volkswirtschaftliche Studien, Bd. 3), Stuttgart 1893, S. 162 f., 169 f., kritisierte die offenbar noch weit verbreitete „One-man's-theory“; man brauche keine „allgegenwärtige Gottheit“ an der Unternehmensspitze.

<sup>48</sup> Vgl. G. SCHMOLLER, Wesen und Verfassung der großen Unternehmungen, in: Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart. Reden und Aufsätze, Leipzig 1890, S. 385 ff.; SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 185.

<sup>49</sup> Daß der Einzelunternehmer überfordert werden könne, sah schon EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. 159. Mißtrauen und positive Wertung mischten sich bei SCHÄFFLE, Die Anwendbarkeit, S. 238, 242. Eindeutig positiv: SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 162 ff.

<sup>50</sup> Vgl. als zwei Beispiele der Arbeitsteilung zwischen technischem und kaufmännischem Direktor in der ersten Industrialisierungsphase: W. TREUE, Die Geschichte der Ilseder Hütte, Peine 1960, S. 113 ff.; C. MATSCHOSS, Ein Jahrhundert deutscher Maschinenbau. Von der mechanischen Werkstätte bis zur Deutschen Maschinenfabrik. 1819—1919, Berlin 1919, S. 101.

<sup>51</sup> ROESKY, Die Verwaltung, S. 33 ff.

und charakterliche Merkmale des Unternehmensleiters im Mittelpunkt der Betrachtung, nur allmählich setzten sich Ausführungen über nicht personbezogene Lenkungsmittel daneben durch: die Buchhaltung als „Controle... wo eine verschwenderische Wirtschaft stattfindet“<sup>52</sup>, die regelmäßige Leitungskonferenz<sup>53</sup>, der regelmäßige schriftliche und mündliche „Rapport“<sup>54</sup>, monatliche Berichte und Statistiken, fortlaufende Tabellen über Vermögen, Unkosten usw., um durch Vergleich mit früheren Zeitabschnitten Fehler und Erfolgsursachen zu finden<sup>55</sup>. „Wie von der Zentralstelle, also vom Direktorium aus, alle Organe dirigiert werden, so laufen alle Fäden aus dem Geschäfte, ohne alles Zuthun, selbstthätig daselbst wieder zusammen, um über den Erfolg... zu berichten.“<sup>56</sup> Damit war angesichts des schwerer übersehbaren Großbetriebes die Bedeutung der ausreichenden Information für die Unternehmensleistung entdeckt und regte zu ersten organisatorischen Vorschlägen an, wie sie bereits zu praktischen Vorkehrungen in größeren Betrieben geführt hatte.

ALFRED KRUPP setzte sich zu Anfang der 70er Jahre das Ziel, daß in seinem Essener 10000-Mann-Unternehmen nichts von Bedeutung geschähe, „das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen und Genehmigung derselben geschehe“, und forderte, „daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Bureau der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann, ohne einen Sterblichen zu fragen...“<sup>57</sup> Er reorganisierte die Leitung arbeitsteilig, fixierte Befehlsgewalten und Funktionsaufteilung genau und sah eine Leitungskonferenz vor, die mindestens zweimal wöchentlich zusammentrat<sup>58</sup>. WERNER SIEMENS hielt mit seinen leitenden Beamten täglich eine „Frühkonferenz“ ab, schon als sein Unternehmen erst knapp 500 Personen beschäftigte, und empfahl diese Einrichtung seinen Brüdern, „damit Ihr stets übersehen könnt, was zur Vorlage gekommen ist und jederzeit andere Punkte vor Euer Forum ziehen könnt. Sonst werdet Ihr ausgehungert und verliert die Übersicht.“<sup>59</sup>

Die vorherrschende Form der arbeitsteiligen Leitung, die in Aktiengesellschaften und anderen Großbetrieben den Einzelunternehmer zu ver-

<sup>52</sup> Ebd., S. 38. <sup>53</sup> EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. 160.

<sup>54</sup> BOURCART, Die Grundsätze, S. 104.

<sup>55</sup> Vgl. TOLKMITT, Grundriß, S. 6f. <sup>56</sup> Ebd., S. 6.

<sup>57</sup> Nach R. WOLDT, Der industrielle Großbetrieb. Eine Einführung in die Organisation moderner Fabrikbetriebe, Stuttgart 1911, S. 103.

<sup>58</sup> O. NEULOH, Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung, Tübingen 1956, S. 151 ff.

<sup>59</sup> Werner Siemens an Carl Siemens am 30. 1. 1875, in: C. MATSCHOSS (Hrsg.), Werner Siemens, S. 467.

drängen begann, bestand aus einem technischen und einem kaufmännischen Fachmann und sah keine Stelle für nichtfachlich definierte, allgemeine Management-Funktionen vor. Zwar hatte man begonnen, die Funktion des „Organisierens“ und „Verwaltens“ von den betriebs- und branchenmäßig wechselnden rein technischen Funktionen begrifflich zu isolieren — sonst hätte man gar nicht über Verwaltung und Organisation *der* Industrieunternehmen schreiben können. Diese Schriften setzten implizit den Begriff einer Unternehmensorganisation voraus, der wenigstens in bezug auf seine Grundmerkmale von den Spezifika des individuellen Betriebes und der jeweiligen Sparte abstrahierte<sup>60</sup>. Die reale Basis einer solchen Abstraktion war die tatsächliche Vergleichbarkeit und Ähnlichkeit der Industrieunternehmen in organisatorischer Hinsicht, so daß die Aussicht bestand, ihren ähnlichen Problemen mit ähnlichen Organisationsratschlägen zu helfen. Jedoch konnten generelle Management-Funktionen und fachspezifische (technische oder kaufmännische) Funktionen in der betrieblichen Wirklichkeit noch nicht so weit isoliert werden, daß schon in den Vorständen dieser Zeit der nicht mehr fachlich definierte und spezialisierte Manager neben den Techniker und neben den Kaufmann getreten wäre<sup>61</sup>.

Offenbar weil der Kaufmann jener Zeit noch bedeutend weniger eindeutig fachlich definiert war als der Techniker mit immerhin schon häufig akademischer wissenschaftlicher Ausbildung; weil er diesem noch nicht auf dessen Weg der Verwissenschaftlichung und d. h. auch: der Distanzierung von unmittelbarer Praxis sowie der Spezialisierung gefolgt war<sup>62</sup>; und weil die Entstehung industriellen Organisationsbewußtseins so eng mit der depressionsbedingten Entwicklung der betrieblichen Buchhaltung verbunden war — aus all diesen Gründen verbanden sich organisatorische und kaufmännische Funktionen für die nächsten Jahrzehnte stärker als organisatorische und technische<sup>63</sup>. Der Ingenieur trat als Verwalter zurück.

<sup>60</sup> So ganz eindeutig BOURCART, Die Grundsätze, S. 1, 16, der ebenso wie TOLKMITT von Organisation und Verwaltung *des* Unternehmens sprach. Mit Einschränkungen: ROESKY, Die Verwaltung, S. 29 ff.

<sup>61</sup> Vgl. ähnlich für Großbritannien vor 1830: POLLARD, The Genesis, S. 254. Siehe dagegen unten S. 20 ff. zur späteren Zeit.

<sup>62</sup> Die Akademisierung des gewerblichen Schulwesens, die hier nicht näher zu verfolgen ist, fand im kaufmännischen vor Ende des Jahrhunderts kaum eine Parallele.

<sup>63</sup> Der Ingenieur Roesky unterstellte 1878 in seinen Organisationsempfehlungen für eine Maschinenfabrik dem technischen Direktor das technische Bureau und die Werkstatt, dem kaufmännischen aber das „Administrations-Bureau (Comptoir)“. Dem Kaufmann obliege die „innere Eintheilung der Comptoirarbeiten, die bis auf die kleinsten Details innerhalb der Werkstätten sich erstrecken“ (ROESKY, Die Verwaltung, S. 38 f.).

Seine immer stärker der Theorie verschriebene, von bildungsbürgerlichen Aspirationen nicht unbeeinflusste Hochschulausbildung und andere Traditionen<sup>64</sup> ließen ihn — im Unterschied zu seinem amerikanischen Kollegen — zum „reinen“ Ingenieur ohne wirtschaftliches und unternehmensorganisatorisches Interesse werden<sup>65</sup>. Dem Kaufmann oblagen umgekehrt nicht nur die spezifisch kaufmännischen, sondern weitgehend alle nicht-technischen Aufgaben, die gesamte „Bureauorganisation“, die ungenauer, aber bezeichnenderweise auch „kaufmännische Organisation“ genannt wurde<sup>66</sup>. 1912 kritisierte ein Ingenieur: „Nach der üblichen Auffassung vom Kaufmann wird in privaten Unternehmen kein Unterschied zwischen ihm und dem Verwaltungsmann gemacht. Man ist eben gewöhnt, jenen die Verwaltungsgeschäfte mit ausführen zu sehen ... die Handelsleute haben die Verwaltungen der Unternehmen ... auch in der Industrie entwickelt ... und der naturwissenschaftlich gebildete Ingenieur zog sich gern und willig in das Reich des absoluten Maßsystems zurück, das ihm und seiner Tätigkeit ein festerer Grund schien als der ewig schwankende Maßstab des Geldes, der im Gegensatz zu jenem etwas Relatives und doch so durchaus Reales ist.“<sup>67</sup>

<sup>64</sup> Vgl. die Kritik bei A. RIEDLER, *Zur Frage der Ingenieur-Erziehung (= Volkswirtschaftliche Zeitfragen, H. 126)*, Berlin 1895; s. auch H. P. BAHADT, *Die Stellung der „Technischen Intelligenz“ in der Gesellschaft*, in: *Frankfurter Hefte* 15 (1960), S. 246f.

<sup>65</sup> Vgl. SINZHEIMER, *Über die Grenzen*, S. 181 ff., zum mangelnden ökonomischen Verständnis der Ingenieure in Deutschland 1893. Zum amerikanischen Ingenieur und seiner großen Bedeutung für die amerikanische, allerdings stärker auf Werkstattprobleme ausgerichtete Management-Diskussion: DIEMER, *A Bibliography*, S. 627; S. HABER, *Efficiency and Uplift. Scientific Management in the Progressive Era 1890—1920*, Chicago 1964, S. 8 f., 12 ff.

<sup>66</sup> Darunter fiel die gesamte Unternehmensorganisation, ausgenommen die rein technischen Abteilungen und die Werkstatt. Ganz eindeutig bei TOLKMITT, *Grundriß*, S. 1: „Der technischen Leitung einer Fabrik ist in der Regel eine kaufmännische Kraft zur Seite gestellt, welche für die administrativen Funktionen aufzukommen hat.“ — Nachdem bei Siemens & Halske, Berlin, zunächst ein Ingenieur (W. Meyer), dann W. Siemens selbst als Manager fungierten, übernahm in den 70er Jahren zunehmend der kaufmännische Leiter (Haase) die gesamte innere Verwaltung, in der er bald allein vollständig zu Hause war. — Die Vermutung GECKS, Ingenieure seien häufig zugleich Verwaltungsfachleute gewesen (L. H. AD. GECK, *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit. Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie [= Schriftenreihe des Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre an der TH zu Berlin, H. 1]*, Berlin 1931, S. 56), dürfte eher auf die erste als für die zweite Industrialisierungsperiode zutreffen. Vgl. auch E. MICHEL, *Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, ihrer Krisenformen und Gestaltungsversuche*, Frankfurt/M. 1947, S. 125.

<sup>67</sup> P. BECK, *Ingenieur und Kaufmann*, in: *Technik und Wirtschaft* 5 (1912), S. 469.

*Ansätze zu einer allgemeinen Organisationslehre*

Ungefähr seit der Jahrhundertwende genügte dieser „feste Grund“ der bloßen Technik den Sprechern der Ingenieure nicht mehr. Ihr Versuch, dem Kaufmann seinen Platz in der Unternehmensorganisation zu bestreiten, war Teil ihres allgemeineren Anspruchs auf größere soziale und politische Macht überhaupt und fand Anlaß und Wirkungsmöglichkeit in der anschwellenden unternehmensorganisatorischen Diskussion, durch deren Intensität sich die dritte Periode der deutschen Industrialisierung von den beiden vorhergehenden unterschied. Diese beiden trotz leichter Stockungen durch Hochkonjunktur gekennzeichneten Jahrzehnte vor dem Ersten Weltkrieg brachten der deutschen Wirtschaft eine rapide, teilweise hektische und zum Selbstzweck werdende, im ganzen ungeplante Expansion, die manchen Kritikern als „allgemeine Entfesselung des kapitalistischen Geistes“, als „Skrupellosigkeit alles wirtschaftlichen Verhaltens“, als „rastloses Jagen und Hasten“ erschien<sup>68</sup>, die gleichwohl in der Hauptsache von großen Unternehmen getragen wurde, deren innere Struktur und Funktionen ein Ausmaß an zweckrationaler Genauigkeit und systematischen Methoden zeigten, das früheren Aufschwungperioden fremd gewesen war. Wissenschaft wurde ausgiebiger und methodischer in den Dienst des Wirtschaftens, der Profite und der Expansion gestellt, nicht nur auf dem höchst entwickelten, technisch-naturwissenschaftlichen Sektor, sondern ansatzweise auch hinsichtlich des kaufmännischen Wissens und — mit den geringsten Ansprüchen — auf dem Gebiet der Organisation<sup>69</sup>. Der technisch-naturwissenschaftliche Fortschritt fand die größte und begeistertste Teilnahme in der Öffentlichkeit<sup>70</sup>, die Einrichtung der Handelshochschulen eine recht zwiespältige Aufnahme und Diskussion vor allem in fachlich

<sup>68</sup> W. SOMBART, *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*, Bd. 3, Neudr. Berlin 1955, 1. Halbb., S. 31—35. — Zur genaueren Datierung und allgemeinen Kennzeichnung der Zeit: SPIETHOFF, Art. „Krisen“, S. 54 ff.; SCHUMPETER, *Business Cycles*, Bd. 1, S. 397 ff.

<sup>69</sup> Zur Bedeutung des deutschen technischen Schul-, speziell Hochschulwesens, vgl. die Analyse eines englischen Zeitgenossen: MARSHALL, *Industry and Trade*, S. 96 ff., 129 ff., 132 ff., 361. Zur Entwicklung des Handelshochschulwesens ab 1898: F. REDLICH, *Academic Education for Business. Its Development and the Contribution of Ignaz Jastrow (1856—1937)*, in: *The Business History Review* 31 (1957), S. 35—91.

<sup>70</sup> Vgl. das Kap. „Wirtschaft und Technik“ in: *Das Wilhelminische Deutschland. Stimmen der Zeitgenossen*, hrsg. v. G. KOTOWSKI u. a., Frankfurt/M. 1965, S. 124—129 mit Belegen für die positive Aufnahme des technischen Fortschritts und die ebenso vertretenen skeptischen Stimmen.

und beruflich interessierten Kreisen<sup>71</sup>, während die Fortschritte in Management und Organisation wohl kaum breite Aufmerksamkeit erregten. Dennoch: um 1900 erstarkte das Bewußtsein vom Wert guter Organisation zumindest im ökonomischen Bereich, und es bliebe zu untersuchen, inwieweit diese Organisationsfreudigkeit das soziale Bewußtsein und Handeln auch in anderen Lebensgebieten färbte und beeinflusste, sei es als verbreitetes Schlagwort, als weithin anerkannter Wert oder als stilbildendes Moment<sup>72</sup>.

Im industriellen Bereich resultierte das wachsende Organisationsbewußtsein aus Veränderungen des technologischen Prozesses, der zunehmende Genauigkeit und Regelmäßigkeit der Behandlung erforderte; aus der Vergrößerung der Unternehmen sowie der industriellen Einheiten über den Einzelbetrieb hinaus; aus der Weiterentwicklung der Arbeitsorganisation, in der sich Vorbereitung und Ausführung bei Vergrößerung des Büro- und Angestelltensektors klarer trennten; wohl auch aus dem Bedürfnis, einmal erprobte Organisationsmuster an die nachfolgenden Manager weiterzugeben, die ja meist nicht mehr als Erben im Betrieb des Vaters praktisch ausgebildet bzw. eingeweiht wurden. Ansporn erhielt das verbreitete Streben nach verbesserter Organisation durch den verschärften und allgemein als verschärft empfundenen internationalen Wettbewerb. Insbesondere wuchs in Deutschland der späten 90er Jahre die öffentliche Aufmerksamkeit für die USA als scharfen Konkurrenten auf dem Weltmarkt, für die „Amerikanische Gefahr“.

Das Schlagwort drückte Ablehnung und Bewunderung zugleich aus und meinte vor allem die ökonomische, bald auch organisatorische Überlegenheit der amerikanischen Industrie. Die Furcht vor der „Amerikanischen

<sup>71</sup> Vgl. K. BÜCHER, Der deutsche Kaufmann und die Handelshochschule. Festrede, gehalten bei Eröffnung des neuen Handelshochschulgebäudes zu Leipzig am 23. April 1910, Leipzig 1910, S. 7; W. BÖHME, Ein Vierteljahrhundert Verband Deutscher Diplom-Kaufleute e. V., in: Der Diplom-Kaufmann 10 (1930), S. 247—259, bes. S. 251 f.

<sup>72</sup> Auffallen muß in diesem Zusammenhang die große Rolle des Begriffes „Organisation“ in den Versuchen deutscher Autoren bei Kriegsausbruch, Merkmale des deutschen Volkes und Staates zu formulieren, die diese positiv vom Ausland unterschieden. Vgl. F. MEINECKE, Die deutschen Erhebungen von 1813, 1848, 1870 und 1914, in: Die deutsche Erhebung von 1914. Vorträge und Aufsätze, Stuttgart/Berlin 1914, S. 23, 27; E. TROELTSCH, Der Geist der deutschen Kultur, in: Deutschland und der Weltkrieg, hrsg. v. O. HINTZE u. a., Leipzig/Berlin 1915, S. 72, 76. Für J. PLENKE, 1789 und 1914. Die symbolischen Jahre in der Geschichte des politischen Geistes, Berlin 1916, bes. S. 16 ff., stellt sich „der Gedanke der deutschen Organisation als der eigentliche Gehalt der Ideen von 1914“ dar, die den Prinzipien der westlichen Demokratien polemisch gegenübergestellt werden und deren ideologische Funktion hier nicht untersucht werden kann.

Gefahr“ speziell und imperialistisch motiviertes Leistungsbedürfnis überhaupt wurden häufig zum Anlaß, der lebhaften amerikanischen Management-Diskussion dieser Jahre lernbereites Interesse zuzuwenden und durch gute Organisation natürliche Handikaps der deutschen Situation auf dem Weltmarkt auszugleichen<sup>73</sup>.

Im November 1898 erschien die erste Nummer einer Monats-, ab 1902 Halbmonatsschrift mit dem Titel „Organisation“, die „das Geheimnis des Erfolges“ großer Geschäfte in deren „klare[r] und straffe[r] Organisation“ sah<sup>74</sup>. Drei Jahre später formulierte ein Fabrikdirektor: „Ich habe so manches Unternehmen kennengelernt, welches trotz der so reichlichen Mittel, die demselben zur Verfügung standen, und trotz der Mitarbeiterschaft hoch intelligenter und höchst einflußreicher Persönlichkeiten doch nicht, wie man zu sagen pflegt, auf einen grünen Zweig kommen konnte, hingegen wieder andere, die mit bescheidenen Mitteln überraschend günstige Resultate erzielten. Das Geheimnis dieses scheinbaren Rätsels ist — die Organisation.“<sup>75</sup> 1903 annoncierten bereits selbständige Organisations-Experten, die ihre guten Dienste einmalig oder im Abonnement Handels- und Industriebetrieben anboten, die organisatorischen Rat und Hilfe wünschten<sup>76</sup>. 1908 wurde die Gründung eines Berufsvereins für den „neu sich bildenden Beruf der selbständigen Organisationsfachleute“ gefordert<sup>77</sup>.

<sup>73</sup> Zur Herkunft des Begriffes „amerikanische Gefahr“: Zeitschrift des VDI 47 (1903), S. 972 f. Im Auftrag des VDI bereiste P. MÖLLER die USA und berichtete zunächst in der Zeitschrift des VDI, dann in einer gesonderten Publikation über seine Erfahrungen: Aus der amerikanischen Werkstattpraxis. Bericht über eine Studienreise in den Vereinigten Staaten von Amerika, Berlin 1904. Im Vorwort begründete er seine Veröffentlichung mit der Absicht, die Waffen des gefährlichsten Gegners Deutschlands auf dem Weltmarkt zu zeigen. — Seit 1907 erschien: Werkstatttechnik. Zeitschrift für Anlage und Betrieb von Fabriken und für Herstellungsverfahren, hrsg. v. G. SCHLESINGER, Berlin. Sie rechtfertigte ihr Erscheinen folgendermaßen: „Wer am besten, schnellsten und billigsten zu arbeiten versteht, der herrscht auch . . . Die Werkstatt muß für die fehlenden Naturschätze die Gegenwerte auf dem Weltmarkt schaffen . . .“ (Bd. 1, S. 1).

<sup>74</sup> Organisation. Fachblatt der leitenden Männer in Handel und Industrie — vorübergehend 1903 mit dem Untertitel: Mitteilungen für Industrie, Handel und Behörden —, hrsg. v. J. GLADITZ, Bd. 1 ff., Berlin 1898/99 ff.

<sup>75</sup> A. JOHANNING, Die Organisation der Fabrikbetriebe, 2. Aufl., Braunschweig 1901, S. 6. J. war Direktor der „Allgemeinen Gesellschaft für Dieselmotoren A.G.“, Augsburg.

<sup>76</sup> Vgl. die Annoncen der „Geschäftsdoktorei“ Dresden (Geschäftsorganisationsgesellschaft m.b.H.) und eines „Organisationsanwaltes“ in: Organisation 5 (1903), S. 19, 53 f., 82.

<sup>77</sup> Ebd., 10 (1908), S. 255 f. Offenbar setzte sich dieser Beruf jedoch nicht wie in Amerika in größerer Zahl durch. Vgl. ebd. 11 (1909), S. 483. Zur USA: JENKS, Early Phases, S. 430; J. M. DODGE, in: Technik und Wirtschaft 6 (1913), S. 520 f.

Zur Einrichtung und Lehre des Faches „Organisations-Wissenschaft“ an Handelshochschulen und Technischen Hochschulen wurde aufgerufen<sup>78</sup>. Handelshochschul- und TH-Dozenten, einige Ingenieure, Vertreter von Unternehmen und einige andere Personen führten 1908 vorbereitende Gespräche zur Gründung eines „Vereins für Organisation“, die jedoch an Geheimhaltungsbedenken einzelner Firmen und am mangelnden Interesse der über eigene Organisationsfachleute verfügenden Großunternehmen scheiterten<sup>79</sup>. Laufend erschienen nunmehr Publikationen zu Management-Problemen<sup>80</sup>.

<sup>78</sup> So von dem Ingenieur W. Grull in: *Organisation* 8 (1906), S. 147, 248; 10 (1908), S. 231 f.

<sup>79</sup> Vgl. ebd. 10 (1908), S. 567. Geheimhaltungsstreben blieb weiterhin ein allerdings oft überwundenes Hindernis für betriebsorganisatorische Veröffentlichungen. Vgl. auch Zeitschrift des VDI 49 (1905), S. 1210, zur Verhinderung einer von SCHMOLLER u. a. geplanten Enquête über Entlohnungsmethoden.

<sup>80</sup> E. REDL, *Elemente der Organisation und Administration industrieller Unternehmungen. Als Leitfaden für Studierende, Betriebstechniker, Gewerbetreibende und Fabrikanten . . .*, Leipzig/Wien 1900; JOHANNING, *Die Organisation* (1901); E. SCHMIDT, *Die Fabrikorganisation. Ein praktischer Leitfaden durch jeden Betrieb*, Stuttgart 1901; W. VAN DEN DAELE, *Der moderne Geschäftsbetrieb und seine Organisation. Für Fabrikanten, Kaufleute und Buchhalter, namentlich für größere Handels- und Industrie-Unternehmen*, Stuttgart 1904; M. HAUSHOFER, *Der Industriebetrieb. Ein Handbuch der Geschäftslehre für technische Beamte, Industrielle, Kaufleute, etc.*, 2. Aufl., München 1904; MÖLLER, *Aus der amerikanischen Werkstattpraxis* (1904); A. BALLEWSKI, *Der Fabrikbetrieb. Praktische Anleitungen zur Anlage und Verwaltung von Maschinenfabriken und ähnlichen Betrieben sowie zur Kalkulation und Lohnverrechnung*, Berlin 1905; W. KESSELER, *Moderne Handelsbetriebslehre mit bes. Berücksichtigung der Organisation kaufmännischer und industrieller Großbetriebe . . .*, Stuttgart 1905; G. J. ERLACHER, *Briefe eines Betriebsleiters über Organisation technischer Betriebe*, 2. Aufl., Hannover 1906; C. M. LEWIN, *Werkstättenbuchführung für moderne Fabrikbetriebe*, Berlin 1906; R. GRIMSHAW, *Werkstattbetrieb und Organisation mit bes. Bezug auf Werkstatt-Buchführung* [1903], 3. Aufl., Hannover 1908; A. CALMES, *Der Fabrikbetrieb. Die Buchhaltung, die Selbstkostenberechnung und die Organisation industrieller Betriebe*, St. Gallen 1906 (4. neu bearb. Aufl. mit dem Untertitel: *Die Organisation, die Buchhaltung und die Selbstkostenberechnung industrieller Betriebe*, Leipzig 1916); A. NYHOEGEN, *Der moderne Betriebsleiter und Betriebsbeamte. Ein Lehrbuch über moderne Fabrik-Organisation und Fabrik-Buchführung*, Hannover/Leipzig 1908; L. BRAKE, *Werkzeugmaschine und Arbeitszerlegung*, Berlin 1911; R. HOPFELT, *Die Organisation eines Fabrikbetriebes. Aus der Praxis*, Leipzig 1911; R. HIEMANN, *Die Organisation eines Fabrikkontors*, 2. Aufl., Leipzig 1912; S. HERZOG, *Industrielle Verwaltungstechnik*, Stuttgart 1912; W. GRULL, *Die Organisation von Fabrikbetrieben* (= *Gloeckners Handelsbücherei*, Bd. 11/12), Leipzig 1914. Die Literatur zu einzelnen Sparten und über Einzelprobleme wie Buchhaltung, Kalkulation und Reklame nahm ebenfalls zu. Siehe die Auswahlbibliographien in den angeführten Werken von GRULL (1914) und CALMES (1916).

Die Zahl der Fachzeitschriften erhöhte sich<sup>81</sup>. Zugleich begannen einzelne Unternehmen Beschreibungen von Teilen ihrer Organisation, schließlich ihrer Gesamtorganisation zu veröffentlichen<sup>82</sup>. „Jede Mark, die für die Aufrechterhaltung der Organisation verausgabt wird, macht sich zehner- oder gar hundertfach bezahlt“, so las man in den Ratschlägen eines Praktikers 1911. Er ging so weit, die Hauptfunktionen der Direktoren eines Unternehmens darin zu sehen, „in erster Linie die Wächter der Organisation [zu] sein“<sup>83</sup>. Ingenieure bezeichneten sich, um ihre Bedeutung zu unterstreichen, als schöpferische und instinktsichere Organisatoren<sup>84</sup>, Unternehmer wurden als „Persönlichkeiten ganz und gar auf Organisationsfragen eingestellt“, als Meister der „Organisationskunst“ gefeiert<sup>85</sup>; schließlich wurden Napoleon, Scharnhorst, Moltke und Bismarck als große Organisatoren verstanden und den Unternehmensleitern als Beispiel empfohlen<sup>86</sup>, während für gewerkschaftlich-sozialdemokratische Kritiker des kapitalistischen Großbetriebs die in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gerückte, fortgebildete Organisationskunst nur eine „verfeinerte Form der Ausbeutung“ darstellte<sup>87</sup>. Was meinte man mit diesem Begriff, der einem Schlagwort bedenklich nahe zu kommen schien?

<sup>81</sup> Neben System, Zeitschrift für moderne Geschäfts- und Betriebskunde, hrsg. v. F. H. WECHSUNG, Bd. 1 ff., Berlin 1908 ff., vor allem seit 1907 Werkstattstechnik (vgl. oben Anm. 73). Dagegen begannen die Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, hrsg. v. E. SCHMALENBACH, Bd. 1 ff., Köln/Leipzig 1906 ff., und die Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, hrsg. v. H. REHM u. a., Bd. 1 ff., Leipzig 1908/09 ff., nur zögernd, unternehmensorganisatorische Themen zu behandeln.

<sup>82</sup> Neben vielen Beiträgen in der Zeitschrift Organisation vgl. M. BERTHOLD, Die Verwaltungspraxis bei Elektrizitätswerken und Straßen- und Kleinbahnen, Berlin 1906; I. LILIENTHAL, Fabrikorganisation, Fabrikbuchführung und Selbstkostenberechnung der Firma Ludwig Loewe & Co. Mit Genehmigung der Direktion zusammengestellt und erläutert [1907], 2. Aufl. Berlin 1914; A. TISCHBEIN, Die Organisation der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-A.G., in: Werkstattstechnik 1 (1907), S. 581—595, 633—643; über die Borsig-Werke in Berlin-Tegel berichtete deren Direktor F. NEUHAUS in: Technik und Wirtschaft 3 (1910), S. 549—597, 649 ff.; R. BLUM, Die Gesamtorganisation der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-A.G., Berlin 1911 (vorher in: Technik und Wirtschaft 4 [1911], S. 129 ff., 213 ff.).

<sup>83</sup> HOPFELT, Die Organisation, S. 5, 27. Für CALMES (Der Fabrikbetrieb [1916], S. 19) war der Direktor der „Organisator par excellence“, dessen Tätigkeit ebenfalls richtig organisiert werden müsse.

<sup>84</sup> Technik und Wirtschaft 2 (1909), S. 448.

<sup>85</sup> K. WIEDENFELD, Das Persönliche im modernen Unternehmertum, Leipzig 1911, S. 64 f.

<sup>86</sup> Organisation 12 (1910), S. 325.

<sup>87</sup> WOLDT, Der industrielle Großbetrieb, S. 90.

Wenn es früher schwierig gewesen war, von Organisation und Verwaltung *der* Industrieunternehmen zu sprechen, so wurde nunmehr die Möglichkeit solch allgemeiner, für alle Unternehmen gültiger Begriffe — und Handlungsanweisungen — immer weniger bezweifelt<sup>88</sup>. Darüber hinaus bereitete sich seit dem letzten Jahrzehnt des 19. Jhs. die Möglichkeit vor, allgemeine Verwaltungs- und Organisationsprinzipien und -regeln zu formulieren, die für so verschiedene Lebensgebiete wie Staat, Industrie, Rittergüter und Heere Gültigkeit beanspruchten<sup>89</sup>. Ansätze zu einer allgemeinen Organisationslehre, die sich in Deutschland erst nach dem Zweiten Weltkrieg durchsetzte, zeigten sich, wenn sich die Zeitschrift „Organisation“ mit ihren Empfehlungen an „Industrie, Handel und Behörden“ wandte<sup>90</sup> und wenn Organisation definiert wurde als „Organe schaffen, gliedern“ und dabei die Tätigkeit dieser Organe und ihr Zusammenarbeiten so regeln und begrenzen, daß ein verlangtes Ziel auf die günstigste mögliche Art erreicht wird.“<sup>91</sup> „Ihr Gebiet ist unermesslich, denn es umfaßt ebenso die Leitung des Dienstboten im ländlichen Haushalte oder der Gesellen in der Werkstatt des Kleinhandwerkers wie die Tätigkeit der Generaldirektoren der industriellen und kaufmännischen Riesenunternehmen und die Führung der höchsten Ämter in Staat und Gemeinde.“<sup>92</sup> Verwaltung und Organisation, abstrahiert von allen spezifischen Inhalten, fingen an, beschreibbar zu werden, und es wäre in Firmenuntersuchungen

<sup>88</sup> Vgl. Organisation 1 (1898/99), S. 2; 3 (1901), S. 125 f.

<sup>89</sup> In bezug auf Herrschafts- und Organisationsverhältnisse formulierte G. SCHMOLLER schon 1889: „Die große Fabrik ist heute viel weniger mehr einer Familie, als einem Regiment Soldaten, einem großen Kloster, einer Gemeinde zu vergleichen“ (Wesen und Verfassung, S. 381).

<sup>90</sup> Vgl. oben Anm. 74.

<sup>91</sup> W. GRULL in Organisation 8 (1906), S. 247. Ähnlich CALMES, Der Fabrikbetrieb (1916), S. 1: Organisation sei jede Zusammenfassung und Eingliederung von Mitteln zur Erreichung eines Zweckes. — Allerdings dominierte in der Konkretisierung solcher Aussagen der Bezug auf den industriellen oder kommerziellen Sektor. — Allgemeine Prinzipien der Verwaltung formulierte 1916 H. FAYOL, L'Administration industrielle et générale, dt.: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München/Berlin 1929. — Theoretisch ausgearbeitete Ansätze zu einer Organisationslehre, die ihrerseits keine Fortsetzung fanden, bei: G. BRIEFS, Über das Organisationsproblem, Berlin 1918; J. PLENGE, Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, Essen 1919; H. NICKLISCH, Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung, Stuttgart 1922. Vgl. auch R. MAYNTZ, Soziologie der Organisation, Reinbek 1963, S. 27.

<sup>92</sup> W. CONRAD, Die wirtschaftliche Ausbildung der Maschinen-Ingenieure für Betrieb und Verwaltung an den Technischen Hochschulen Deutschlands, in: Zeitschrift des österreichischen Ingenieur- und Architekten-Vereins 59 (1907), S. 631.

zu klären, wieweit — als reale Basis dieses intellektuellen Prozesses — sich in den Unternehmensleitungen die Arbeitsteilung zwischen rein verwaltenden und beruflich-fachlich qualifizierten (technischen und kaufmännischen) Tätigkeiten durchzusetzen begann, so daß allgemeine Management-Stellen entstanden, deren Inhaber relativ leicht von Industriebetrieb zu Industriebetrieb und vom ökonomischen zum staatlichen oder verbandlichen Verwaltungssektor überwechseln konnten, ohne ihre Tätigkeit allzu sehr zu verändern. Ansätze dazu fanden sich im Wilhelminischen Reich nicht nur in der Literatur<sup>93</sup>, sondern auch in der Praxis des Managements<sup>94</sup>.

<sup>93</sup> Entgegen der traditionellen Zweiteilung der Leitungsorganisation wurde nun vereinzelt eine Dreiteilung in Fabrikation, Kaufmännische Abteilung und Allgemeine Verwaltung vorgeschlagen. Ansatzweise in *Organisation 2* (1900), S. 28; klarer in *Technik und Wirtschaft 5* (1912), S. 462 ff., bes. S. 468 f., wobei unter „Allgemeiner Verwaltung“ die Überwachung von Menschen, die Störungsüberwindung und die Weiterbildung der Organisation verstanden wurden; ähnlich: GRULL, *Die Organisation*, S. 7. — 1908 unterschied *Organisation* (Bd. 8, S. 381) zwischen Fachleuten und Leitern. „Wie die Erfahrung tausendfach zeigt, brauchen diese kein sog. Fachwissen und -können zu besitzen, sondern nur schöpferische Ideen und v. a. Energie und Organisationstalent.“ — Ähnlich die Bemerkung W. Rathenaus nach W. SOMBART, *Der kapitalistische Unternehmer*, in: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 29* (1909), S. 725.

<sup>94</sup> Siemens & Halske stellten 1897 den Juristen und ehem. Präsidenten des Reichsversicherungsamtes Tonio Bödiker als Vorstandsvorsitzenden ein, der keineswegs, wie so oft bei ehem. Beamten in der Großindustrie der Fall, bloße Repräsentationsfigur und Vermittler von Geschäftsverbindungen war, sondern tatkräftig die Leitungsorganisation des Unternehmens veränderte. Nach dem Austritt aus dem Vorstand wurde Bödiker 1904 Präsident eines Mittelstandsverbandes. Vgl. *Siemens-Archiv Slg. WP Bödiker* und J. WERNICKE, *Kapitalismus und Mittelstandspolitik*, 2. Aufl., Jena 1922, S. 196. — Die Rolle der weder technisch noch kaufmännisch professionell qualifizierten Juristen in den deutschen Unternehmensvorständen vor 1914 (und zwar nicht in der Funktion von Rechtsexperten, sondern von Managern) bliebe in diesem Zusammenhang zu untersuchen. Vgl. dazu H. HARTMANN, *Die Akademiker in der heutigen Unternehmerschaft*, in: *Tradition 4* (1959), S. 145 f.; W. FISCHER, *Staatsverwaltung und Interessenverbände im Deutschen Reich 1871—1914*, in: *Interdependenzen von Politik und Wirtschaft. Beiträge zur Politischen Wirtschaftslehre. Festgabe für Gert von Eynern*, hrsg. v. C. BÖHRET u. D. GROSSER, Berlin 1967, S. 444. — Zur später klareren Trennung zwischen fachlichen und Management-Funktionen, die sich in Deutschland jedoch weniger eindeutig und zögernder vollzog als in den USA: K. RÖSELER, *Unternehmer in der Weimarer Republik*, in: *Tradition 13* (1968), S. 228 ff.; HARTMANN, *Unternehmer-Ausbildung*, S. 34; zum allgemeinen Problem siehe u. a.: H. SCHELKY, *Industrie- und Betriebssoziologie*, in: GEHLEN/SCHELKY, *Soziologie. Ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde*, Düsseldorf/Köln 1954, S. 166.

### *Unternehmer-Selbstverständnis als Hindernis*

Unter den Autoren der neuen Management-Literatur herrschte die Überzeugung vor, daß man Organisations- und Verwaltungsfähigkeiten erlernen könne, wenn auch ein gewisses Talent als Basis unabdingbar und in wenigen Einzelfällen auch ausreichend sei. Die Überzeugung von der Lern- und Lehrbarkeit ihres Stoffes war die Basis ihrer Publikationstätigkeit<sup>95</sup>. Die Absicht, „mit alt eingewurzelten Bräuchen zu brechen“, kennzeichnete die antitraditionalistische Haltung dieser Autoren, ihr Bestreben, „gewachsene“ Organisation durch bewußt geplante zu ersetzen<sup>96</sup>. Für sie war die Gestaltung und Leitung der Betriebe keine angeborene oder lediglich durch Erfahrung zu erwerbende Kunst, sondern eher tradierbare Technik, wenn nicht gar Wissenschaft<sup>97</sup>.

Doch hatten sie sich mit einem verbreiteten Mißtrauen gegen die „wissenschaftliche Betriebsführung“ und gegen die Machbarkeit von Unternehmensorganisationen auseinanderzusetzen, das besonders in Unternehmerkreisen verbreitet gewesen zu sein scheint. Der technisch-manipulative Ansatz der Organisations-Reformer mußte etwa für einen Konzernherren wie Wilhelm von Siemens sehr unsympathisch sein, der sein Unternehmen als „aus unzähligen selbständigen Wurzeln“ „gewachsen“ begriff, dessen „Milliarden von Vorgängen sich nicht einheitlich ordnen und normalisieren“ ließen<sup>98</sup>. Mißtrauen gegenüber den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, die vom „Kathedersozialismus“ stark bestimmt wurden, war in Unternehmerkreisen, besonders des CVDI, weit verbreitet, wurde zum Teil als Protest gegen die „Schreibtischgelehrsamkeit“ der Professoren artikuliert und wohl auch auf wissenschaftliche bzw. halbwissenschaftliche Beschäftigungen mit der Unternehmensstruktur übertragen<sup>99</sup>. Besonders eine rationale, nach allgemeinen Regeln geformte Leitungsorganisation

<sup>95</sup> Vgl. Organisation 1 (1898/99), S. 2 f., 26; 5 (1903), S. 293 f.; 8 (1906), S. 247 f.; 10 (1908), S. 231 f.; 12 (1910), S. 115.

<sup>96</sup> So z. B. ERLACHER, Briefe, S. 1. Vgl. ähnlich F. NEUHAUS in: Deutsche Industrie-Zeitung 32 (1913), S. 155.

<sup>97</sup> So schon 1901 für JOHANNING, Die Organisation, S. 5 f.

<sup>98</sup> Wilhelm von Siemens Notizbuch 7 und an R. Ehrenberg am 25. 6. 1915 (Siemens-Archiv-Akten 4/Lf 775 und 4/Lc 600).

<sup>99</sup> Vgl. zu diesem Mißtrauen die Beiträge in der Deutschen Industrie-Zeitung 16 (1897), S. 81—83, 353—355, 377 f., 401—403; dazu auch: H. HERKNER, Die Arbeiterfrage. Eine Einführung, 2 Bde., 8. Aufl., Berlin/Leipzig 1922, Bd. 1, S. 450 ff. — Interessanterweise vermied die Deutsche Industrie-Zeitung, das Organ des von der Schwerindustrie bestimmten CVDI, industrieorganisatorische Artikel fast völlig bis 1913.

mußte einem Selbstverständnis zuwider sein, das das spezifisch Unternehmerische in der „Persönlichkeit“ und ihren Tugenden wie Risikobereitschaft, Selbständigkeit, Mut, Kraft, Originalität, in ihrer vitalen, ursprünglichen Schöpferkraft und Dynamik, in eher irrationalen und angeborenen Talenten, wenn nicht gar Instinkten, statt in lernbaren Fähigkeiten und Techniken sah<sup>100</sup>. Solch ein Selbstverständnis, das kaum und immer weniger die unternehmerische Wirklichkeit des sich immer stärker organisierenden Hochkapitalismus des Wilhelminischen Reiches beschrieb, sondern als Ideologie der Rechtfertigung und Stabilisierung ökonomischer und sozialer Machtpositionen der Unternehmer diente, mußte sich letztlich gegen Versuche wehren, durch systematische Organisation „Persönlichkeit“ zwar nicht überflüssig zu machen, jedoch in ihrer relativen Bedeutung für den Unternehmenserfolg zu reduzieren, sowie durch Erarbeitung und Verbreitung genereller Leitungsregeln die Willkür des Herrschers zu beschneiden und seine angeblich ganz persönliche Führerfähigkeit bis zu einem gewissen Grade als durch andere ersetzbar, wiederholbar, ja verbesserbar zu enthüllen<sup>101</sup>. Dem traditionellen Unternehmer mußte planmäßige Organisation, sofern sie sich nicht auf die unteren und mittleren Ebenen des Unternehmens beschränkte, als Bedrohung erscheinen, die ihn selbst in den Hintergrund drängte<sup>102</sup>. Neben anderen Faktoren, so der Angst vor zu

<sup>100</sup> Hier wäre eine genauere Differenzierung vonnöten, die jedoch nicht geleistet werden kann. Wie sehr im Verständnis herrschender Kreise dem Unternehmer etwas Heroisches, Naturkräftiges zugeschrieben wurde, wie wenig „professionell“, fachbezogen, sachlich oder ökonomisch sein Bild eingefärbt war, zeigen die Unternehmer-Definitionen, die F. KUH, der Schriftleiter der Deutschen Arbeitgeber-Zeitung 1918 aus den vergangenen Jahrzehnten sammelte (Der selbständige Unternehmer, seine wirtschaftliche, politische und soziale Bedeutung. Eine zeitgemäße Betrachtung, Berlin 1918, S. 16—29, 34 f.). Vgl. auch die Eloge von STEINMANN-BUCHER auf E. KIRDORF und deren Kriterien in: Deutsche Industrie-Zeitung 32 (1913), S. 223. Vgl. weiter V. JUNGFER, Wandlungen des Unternehmerbegriffs im 20. Jahrhundert, in: Gestaltwandel der Unternehmung. Nürnberger Hochschulwoche vom 16. bis zum 20. 9. 1953, Berlin 1954, S. 113 ff., der die Irrationalität der Unternehmer-Definitionen betont und SCHMOLLERS, SOMBARTS und SCHUMPETERS Begriffe heranzieht. — Generell zu dieser ideologischen Bewußtseinskomponente deutscher Unternehmer, die noch in der Gegenwart wirkt: HARTMANN, Der deutsche Unternehmer, S. 35 ff., 60, 183 f.

<sup>101</sup> HABER (Efficiency, S. 24, 51 ff., 71, 105) zeigt, wie sehr „Scientific Management“ und Taylorismus, als Ausbeutungsmittel von den Arbeitern bekämpft, auch dem Unternehmerselbstverständnis und deren traditionellem Führungsanspruch entgegenstanden.

<sup>102</sup> Die Tendenz dieser deutschen Abart des „Scientific Management“, den Unternehmer *tenüenziell* obsolet zu machen, zeigt sich klar in der Absichtserklärung: „Der Organisator muß seinen Stolz darein setzen, den Aufbau seines

hohen Reorganisations- und Bürokosten sowie der Furcht vor Bürokratismus<sup>103</sup>, dürfte dieses Unternehmerselbstverständnis die breite Verwirklichung der publizierten Organisationsideen behindert bzw. auf die unteren und mittleren Ebenen des Unternehmens beschränkt haben, und der Unternehmens-„Führung“ einen regelfreien, relativ informellen Raum an der Spitze bewahrt haben<sup>104</sup>.

Wenn Vertreter dieser Denktradition dennoch den Unternehmer, dem organisationsfreundlichen Klima der Zeit folgend, „Organisator“ nannten, so löste sich der Begriff von seinem ansonsten so rationalen Inhalt und pervertierte. Der deutsche Unternehmer und Organisator wurde mit dem gestaltenden Bildhauer verglichen; nicht-fachspezifische „Organisationskunst“ zeichne ihn aus, im Unterschied zu den technischen und kaufmännischen Fachmännern unter ihm. Von ihm, dem schöpferischen Organisator, würden „nicht Fertigkeiten, sondern Charaktereigenschaften ... verlangt; die Persönlichkeit ist das Entscheidende geworden“<sup>105</sup>.

### *Amerikanische Einflüsse und Werkstattorganisation*

Sieht man von diesem irrationalen, mystifizierenden Gebrauch des Begriffes ab, so meinte „Organisation“ im Verständnis der im einzelnen unterschiedlichen Autoren einmal die Summe von Einzeltechniken auf dem Gebiete des Buchführungs-, Kassen-, Kalkulations-, Korrespondenz-, Registratur- und Werkstattwesens<sup>106</sup>. Pragmatisch, ohne jeden theoretischen

Unternehmens so zu gliedern, daß es gleich einem Uhrwerk gleichmäßig und ununterbrochen weitergeht, auch wenn der Besitzer der Uhr abwesend wäre“ (Organisation 5 [1903], S. 5). Ähnlich: Zeitschrift f. Handelswissenschaft und Handelspraxis 6 (1913/14), S. 42.

<sup>103</sup> NYHOEGEN, Der moderne Betriebsleiter, S. 126; Technik und Wirtschaft 6 (1912), S. 535 f.

<sup>104</sup> Vgl. HARTMANN, Der deutsche Unternehmer, S. 270. — Daß dies faktisch in einem Großunternehmen, das effektiv bleiben wollte, auch vor 1914 nur noch sehr begrenzt möglich war, scheint eine Analyse der Leitungsorganisation des Siemens-Konzerns jener Zeit zu erweisen. — Der Dualismus zwischen zunehmend durchorganisiertem „Apparat“ und davon getrennter „Führung“ (mindestens im Selbstverständnis der Beteiligten) reflektiert sich begriffsgeschichtlich in dem Mangel einer deutschen Entsprechung des englischen „management“.

<sup>105</sup> WIEDENFELD, Das Persönliche, S. 64, 97 f., 102. Ähnlich innerhalb einer ideologischen Selbstdarstellung eines Ingenieurs, in: Technik und Wirtschaft 2 (1909), S. 448.

<sup>106</sup> So Organisation 5 (1903), S. 294; HIEMANN, Die Organisation.

schen Anspruch teilten Autoren dieser Richtung „eine Anzahl von Kenntnissen, Fingerzeigen und Hilfsmitteln“ mit<sup>107</sup>, die, aus der Praxis für die Praxis, von der Empfehlung eines bestimmten Registratorsystems über die Belehrungen zum Annoncenwesen und Berichte über amerikanische Reklamepraktiken bis zur Vorstellung einer neuartigen Kontrolluhr beim Portier reichten, unter Vernachlässigung der Leitungs- und Gesamtorganisation<sup>108</sup>. Zum anderen meinte „Organisation“ die Leitung und Verwaltung von Unternehmen in einem umfassenden Sinne, wie er heute vom Begriff „Management“ ausgedrückt wird, allerdings unter besonderer Berücksichtigung des betrieblichen Rechnungswesens und der Werkstattorganisation.

Besonders in den Jahren schlechter Konjunktur 1900 bis 1902 und 1907 bis 1909 fand die Verbesserung des betrieblichen Rechnungswesens, so scheint es, größte Aufmerksamkeit<sup>109</sup>. Der Verein deutscher Maschinenbau-Anstalten führte bei seinen Mitgliedern Nachforschungen durch, warum trotz des gewaltig gestiegenen Umsatzes die finanzielle Lage dieser Industrie zu wünschen übrig lasse, kam zu dem Schluß, daß Mängel in der Selbstkostenberechnung „einer der Hauptgründe von Mißerfolgen“ seien und gab Ratschläge zur Verbesserung der Methoden heraus<sup>110</sup>. Selbst die Zeitschrift des CVDI, die Fragen der unternehmensinternen Organisation ansonsten völlig vernachlässigte, nahm an den publizistischen Anstrengungen zur Verbesserung der Selbstkostenrechnung teil<sup>111</sup>.

Die Diskussion um die Reform der Werkstattorganisation wurde stärker noch als die anderer Unternehmensteile von amerikanischen Vorbildern geprägt. In bezug auf rationelles Werkstatt-Management mit sehr viel mehr Recht als in bezug auf Gesamt- und Büroorganisation galt Nordamerika den deutschen Autoren als Musterland rationeller Organisa-

<sup>107</sup> Organisation 1 (1898/99), S. 2 f.

<sup>108</sup> Die Beiträge in „Organisation“ und „Werkstattstechnik“ fielen in ihrer großen Mehrheit in diese Kategorie.

<sup>109</sup> Zum Zusammenhang zwischen Wirtschaftskrise und Reorganisation: Technik und Wirtschaft 3 (1910), S. 59 ff.

<sup>110</sup> Vgl. J. BRUINIER, Selbstkostenberechnung für Maschinenfabriken. Im Auftrage des Vereines deutscher Maschinenbau-Anstalten, Berlin 1908; dazu: Zeitschrift des VDI 52 (1908), S. 1212 f. — Vgl. auch Organisation 1 (1898/99), S. 4; 2 (1900), S. 16, 63 ff.; 5 (1903), S. 5 f., 54 f.; 8 (1906), S. 379 (zur Einführung von Lochkartensystemen). — Kritisch vor allem gegenüber der Verteilung der allgemeinen Unkosten: WOLDT, Der industrielle Großbetrieb, S. 73. — Als Beispiel einer allgemein sehr gelobten, auf der Höhe ihrer Zeit befindlichen Organisation des Rechnungswesens: LILIENTHAL, Fabrikorganisation.

<sup>111</sup> Vgl. Deutsche Industrie-Zeitung 24 (1905), S. 17—19, 427—429, 437—439.

tion<sup>112</sup>. Die beengte Arbeitsmarktsituation und die damit und mit spezifischen Absatzmarktverhältnissen zusammenhängende raschere und auf frühe Standardisierung drängende Maschinisierung amerikanischer Fabriken hatten schon in den 70er Jahren die USA zum Vorbild von Reformen der Arbeitsorganisation und Werkstattausstattung gemacht<sup>113</sup>. Die Reisen deutscher Industrieller und deutscher Ingenieure in die USA in den 80er und 90er Jahren, aber vor allem seit der Jahrhundertwende gehörten zu den wichtigsten Kanälen, durch die amerikanische Organisationstechniken in Deutschland Einfluß gewannen<sup>114</sup>. Besonders seit 1898 der Amerikanisch-Spanische Krieg „die Erstarkung Amerikas klar gemacht“ hatte, nahm das Interesse an amerikanischen ökonomischen Verhältnissen schnell zu<sup>115</sup>. Allgemeine Reiseberichte betonten die Organisationsleistungen der Amerikaner<sup>116</sup> und 1907 schrieb ein Ingenieur: „Nennen Sie auf technischem Gebiet das Wort ‚amerikanisch‘, und dann beobachten Sie die Wirkung! ‚Amerikanische Verhältnisse‘, ‚amerikanische Arbeitsmethoden‘, ‚Amerikanische Fabrikationssysteme‘, *Schlagworte*, die die meisten Gemüter schon durch ihre Klangfülle trunken machen.“<sup>117</sup>

<sup>112</sup> Vgl. als Beispiele: Werkstattstechnik 1 (1907), S. 147; GRULL, Die Organisation, S. 9.

<sup>113</sup> Vgl. den amerikanischen Einfluß auf die Einführung von Universal-Werkzeugmaschinenbau bei Loewe und bei Siemens in den Gründerjahren: Ludwig Loewe Actiengesellschaft Berlin 1869—1929, Berlin 1930, S. 9 ff., 19; Werner Siemens an Direktor Petzold am 3. 5. 1871, in: MATSCHOSS (Hrsg.), Werner Siemens, S. 335.

<sup>114</sup> Einige wenige Beispiele: Zu Emil Rathenaus Reisen: 50 Jahre AEG, Privatdruck. Als Manuskript gedruckt, Berlin 1956, S. 91. Wilhelm von Siemens reiste 1884 in die USA; Ingenieur Carl Dihlmann, der um die Jahrhundertwende die Werkstattorganisation der Siemens-Werke modernisierte, hatte mehrere Jahre auf Studienreisen in den USA verbracht. Vgl. Art. „Dihlmann“ in NDB 3 (1957), S. 716. Zu PAUL MÖLLERS USA-Berichten vgl. oben Anm. 73. Ähnlich wie er berichteten viele Ingenieure in der Zeitschrift des VDI über ihre Reiseerlebnisse in den USA. F. Neuhaus, Direktor bei Borsig in Berlin-Tegel, der zum ersten Mal 1901/02 die USA besuchte, führte, eigenen Angaben nach, die amerikanische „shop economy“ bei Borsig ein und warb in verschiedenen Publikationen für amerikanische Systeme. Vgl. Technik und Wirtschaft 3 (1910), S. 549 ff., 649 ff.; Deutsche Industrie-Zeitung 32 (1913), S. 151—156.

<sup>115</sup> So Zeitschrift des VDI 43 (1899), S. 620. Bis 1897 berücksichtigte diese Zeitschrift in ihren Reiseberichten die USA kaum mehr als andere Länder. Seit 1898/99 häuften sich Artikel und Vorträge vor den Bezirksvereinen, die sich meist auf technische Aspekte der amerikanischen Industrie bezogen.

<sup>116</sup> Vgl. H. CASSEL, Amerikanisches Geschäftsleben, 16. Aufl., Berlin 1908, S. 9 f., 64 ff.

<sup>117</sup> Werkstattstechnik 1 (1907), S. 222.

Die amerikanische, traditionell auf Werkstattprobleme konzentrierte Management-Diskussion erreichte mit der Propagierung der „Wissenschaftlichen Betriebsführung“ vor allem durch den Ingenieur F. W. TAYLOR und seine Gruppe in den ersten zwei Jahrzehnten des neuen Jahrhunderts einen hohen Stand an Systematik und Ausformung, praktische Verwirklichung in vielen Unternehmen und — besonders nach 1910 — eine weit über direkt interessierte industrielle Kreise hinausreichende Publizität<sup>118</sup>. In Deutschland wurde das „System Taylor“ spätestens seit 1907 öffentlich bekannt gemacht<sup>119</sup>, doch erst in den beiden letzten Vorkriegsjahren in größerem Maße diskutiert<sup>120</sup>. Einzelne Empfehlungen sowie die Generaltendenz des Taylor-Systems waren in Deutschland jedoch längst vor dessen expliziter Diskussion bekannt und in vielen, vor allem größeren, Fabriken bereits verwirklicht. Teils auf Grund früher amerikanischer Anregungen<sup>121</sup>,

<sup>118</sup> Zum Taylor-System u. a.: H. B. DRURY / I. M. WITTE, *Wissenschaftliche Betriebsführung. Eine geschichtliche und kritische Würdigung des Taylorsystems*, München/Berlin 1922; M. J. NADWORNÝ, *Scientific Management and the Unions 1900—1932. A Historical Analysis*, Cambridge/Mass. 1955; H. G. J. AITKEN, *Taylorism at Watertown Arsenal. Scientific Management in Action 1908—1915*, Cambridge/Mass. 1960; kurze Zusammenfassung bei VILLERS, *Dynamic Management*, S. 26 ff. Zum Scientific Management Movement, bes. zu seiner Rezeption und allgemeinen sozialen Bedeutung: HABER, *Efficiency*.

<sup>119</sup> Vgl. *Werkstattstechnik* 1 (1907), S. 417—419; *Zeitschrift des VDI* 52 (1908), S. 1141 ff.

<sup>120</sup> Vgl. HABER, *Efficiency*, S. 51 ff., zum Eastern-Rate-Case, der 1910/11 „Scientific Management“ in den USA plötzlich populär machte. 1912 erschien die Übersetzung von Taylors „Shop Management“: F. W. TAYLOR / A. WALLICHS, *Die Betriebsleitung, insbesondere der Werkstätten*, Berlin; 1913 die von „The Principles of Scientific Management“ u. d. T. „Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung“, übers. v. R. ROESLER. Vgl. auch WALLICHS in: *Technik und Wirtschaft* 5 (1912), S. 23. — 1913 widmete der VDI diesem Thema seine 54. Hauptversammlung, zu der er Vertreter der amerikanischen Schwesterorganisation AMSE als Experten für „Scientific Management“ einlud. Vgl. die Reden und Diskussionen in ebd. 6 (1913), und F. NEUHAUS in *Zeitschrift des VDI* 57 (1913), S. 367—371. Daraufhin stellte auch die Deutsche Industrie-Zeitung 32 (1913), S. 151—156, durch F. NEUHAUS das Taylor-System ihren zahlreichen Lesern vor. Zur Rezeption ebd. 32 (1913), S. 707—709.

<sup>121</sup> Vgl. etwa *Organisation* 1 (1898/99), S. 91; 2 (1900), S. 16 f., 101 ff.; 4 (1902), S. 179 ff., 195 ff.; 10 (1908), S. 240 f.; 11 (1909), S. 251 f.; *Zeitschrift des VDI* 50 (1906), S. 141 f.; *Technik und Wirtschaft* 2 (1909), S. 359 ff. — ROBERT GRIMSHAW, ursprünglich „consultant engineer“ bei der amerikanischen Regierung und bei Standard Oil — vgl. *Organisation* 6 (1904), S. 206 —, war Autor und 1909 kurzfristig Schriftleiter dieser Zeitschrift. Er veröffentlichte außerdem nach amerikanischen Vorbildern: GRIMSHAW, *Werkstattbetrieb*. 1918 gehörte er zu den Autoren der amerikanischen „Efficiency“-Bewegung mit: *Personal Efficiency*, New York 1918.

teils auf Grund eigenständiger Entwicklung führten auch deutsche Unternehmen tiefgreifende Modernisierungen durch, besonders in der Werkstatt, wobei ihnen die oben beschriebenen, in der deutschen Industrieverwaltung wirksamen Traditionen der Schriftlichkeit, Genauigkeit und Ordnung zu-statten kamen<sup>122</sup>. Die Werkstatt-Reform-Praxis konzentrierte sich auf die Forderung nach höchster Schriftlichkeit, möglichst mit Hilfe von Karten- und Zettelsystemen, nach klarer, schriftlich fixierter Verteilung von Funktionen und Befehlsgewalten<sup>123</sup>, auf die Förderung von Standardisierung und Massenfertigung<sup>124</sup>, auf die Entmachtung und Beschneidung der traditionell starken Meisterposition<sup>125</sup>, auf die Konzentration von Produktionsvorbereitung und -kontrolle in separaten Werkstattbüros zwischen technischen Abteilungen und Werkstätten<sup>126</sup>, auf die Entbürokratisierung des Verhältnisses zwischen Konstruktion und Produktion<sup>127</sup> sowie auf Arbeiterkontrollen und -anreizsysteme<sup>128</sup>.

### *Arbeitsteilige Leitung, Koordinationstechniken und Grundsätze der Personalbehandlung*

Die Beiträge, die sich trotz der bereits gekennzeichneten hemmenden Faktoren mit Leitungsproblemen im Industrieunternehmen befaßten, gingen von der Arbeitsteiligkeit der Leitungsorganisation aus. Neben der

<sup>122</sup> Vgl. KOCKA, Unternehmensverwaltung, S. 339—346.

<sup>123</sup> Vgl. bes. Organisation 1 (1898/99), S. 77 ff.; Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 213 ff.

<sup>124</sup> Vgl. ebd. 3 (1910), S. 579 f.

<sup>125</sup> Vgl. SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 175; Werkstattstechnik 1 (1907), S. 224; SCHMIDT, Die Fabrikorganisation, S. 11 f.; VAN DEN DAELE, Der moderne Geschäftsbetrieb, S. 126 ff.; WOLDT, Der industrielle Großbetrieb, S. 58 ff., 79 f.

<sup>126</sup> Vgl. die Funktionsbeschreibung eines „Betriebsbüros“ in der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-A.G., das Einfluß auf die Normalien hatte, Akkorde bestimmte, die Produktion mit Hilfe mehrfarbiger Zettelsysteme lenkte und kontrollierte: Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 214 ff. — 1910 trat ein ähnliches System bei Siemens in Kraft. Vgl. Siemens-Archiv-Akte 11/Lb 733.

<sup>127</sup> Kritisiert wurde die Abgeschlossenheit des meist viel zu theoretisch, unökonomisch und produktionsfremd ausgerichteten Konstruktionsbüros, dessen Mitgliedern ganz im Gegensatz zur USA oft das Betreten der Werkstatt geradezu verboten war. Vgl. Zeitschrift des VDI 50 (1906), S. 142; Organisation 11 (1909), S. 181—184, 205 f.; Technik und Wirtschaft 2 (1909), S. 463 f.

<sup>128</sup> Vgl. CASSEL, Amerikanisches Geschäftsleben, S. 67 ff.; WOLDT, Der industrielle Großbetrieb, S. 24 ff.; Organisation 6 (1904), S. 196 ff. Prämien- und Differentiallohnsysteme erreichten in Deutschland bei weitem nicht die Bedeutung, die sie in den USA hatten. Vgl. G. SCHLESINGER in: Technik und Wirtschaft 6 (1913), S. 545.

traditionellen zweiköpfigen<sup>129</sup> und der neuerdings auch als dreiköpfig<sup>130</sup> vorgeschlagenen kollegialen Leitungsorganisation, wurde nunmehr häufig der Generaldirektor als Spitze einer arbeitsteiligen Leitungsorganisation beschrieben<sup>131</sup>. Gerade in diesen Fällen zeigte sich die erwähnte neue Tendenz zum überfachlichen, mit dem Staatsmann oder auch Feldherrn verglichenen und als Organisator bezeichneten Spitzenmanager am deutlichsten. Je stärker er in den Mittelpunkt rückte, desto nachdrücklicher tauchte die Forderung nach Delegation möglichst vieler vorbereitender und ausführender Einzeltätigkeiten an nachgeordnete Leitungskräfte auf<sup>132</sup>. Angesichts der klar erkannten Gefahr der „Überbelastung“, „ewigen Unruhe“ und „Hast“ des leitenden Managers betonte man die Notwendigkeit und entlastende Funktion einer klar gegliederten Leitungsorganisation. „Die leitenden Beamten einer solchen Fabrik [Berlin-Anhaltische Maschinenbau-AG mit 6 500 Beschäftigten] müssen unbedingt den Kopf frei haben für große Aufgaben.“<sup>133</sup> Das untergliederte Zentralbüro, teils als Stabsorganisation des Firmenleiters, teils als den Ressortleitern vorgesetzte Instanz, wurde vorgeschlagen<sup>134</sup>. Die Funktionsabgrenzung der dem Generaldirektor unterstellten Ressort- oder Abteilungsleiter gewann an Klarheit; die hierarchische Ordnung innerhalb der Leitung wurde präzisiert<sup>135</sup>. Die Spezialisierung der Leitungsorganisation konnte so weit fortgeschritten

<sup>129</sup> Vgl. z. B. VAN DEN DAELE, *Der moderne Geschäftsbetrieb*, S. 72 ff.

<sup>130</sup> Vgl. oben Anm. 93.

<sup>131</sup> So in *Organisation 2* (1900), S. 28; 12 (1910), S. 157—161. Argumente für und gegen Direktorial- und Kollegialprinzip bei: CALMES, *Der Fabrikbetrieb* (1916), S. 16 ff.

<sup>132</sup> Vgl. SINZHEIMER, *Über die Grenzen*, S. 162 ff., 169; *Organisation 2* (1900), S. 42, 55 f.; 3 (1901), S. 127: „Der erste Grundsatz für die Geschäftsorganisation eines großen Betriebes ist, daß sich der Besitzer oder Leiter nach Möglichkeit aller persönlich zu leistenden Arbeiten entledige und diese auf die Schultern seiner Prokuristen und Abteilungsvorsteher abwälze.“ Ähnlich: *Technik und Wirtschaft 4* (1911), S. 130.

<sup>133</sup> Ebd. Ähnlich CALMES, *Der Fabrikbetrieb* (1916), S. 19. Vgl. die Analyse bei F. NAUMANN, *Neudeutsche Wirtschaftspolitik*, Berlin-Schönberg 1906, S. 264 ff.

<sup>134</sup> 1900 kennt REDL (*Elemente*, S. 118) ein „Präsidialbüro“ als unmittelbares Hilfsorgan des Generaldirektors. Vgl. den Vorschlag eines Zentralbüros als Koordinations- und Kontrollinstanz über den Ressortleitern in *Organisation 5* (1903), S. 262 f. Ein Zentralbüro, dessen Charakter zwischen Stabsabteilung und Instanz unklar schwankte, entstand bei: *Siemens & Halske 1890*.

<sup>135</sup> *Organisation 12* (1910), S. 157 ff., unterschied an Ressorts: Buchhaltung, technische Arbeiten, Einkauf, juristische Fragen, Überwachung der Fabrikation und Reklamewesen. — Vgl. REDL, *Elemente*, S. 107 ff.; VAN DEN DAELE, *Der moderne Geschäftsbetrieb*, S. 74: „Der Geschäftsverkehr der Direktoren mit dem Personal erfolgt in der Regel ausschließlich durch die Oberbeamten“, d. h. durch die Abteilungsleiter. *Organisation 2* (1900), S. 41, sieht in einem ersten gezeich-

sein, daß die Darlegung von Vorschlägen für neue technische Verfahren als Spezialfunktion einem höheren Angestellten übertragen, sozusagen ein Spezialist für Innovation geschaffen wurde. Größere Betriebe beschäftigten „besondere Beamte“, die sich vorwiegend dem Aufbau der Organisation und der Lösung neu auftauchender Organisationsprobleme widmeten<sup>136</sup>. Die größten Unternehmen schufen sich Abteilungen, die die Sozialpolitik des Unternehmens, die Beeinflussung der öffentlichen Meinung durch Presse und eigene Publikationen, den Verkehr mit Verbänden und die Einflußnahme auf Bürokratie und Parteien zentral und systematisch übernahmen, als die Unternehmer nach der Jahrhundertwende die Bedeutung der öffentlichen Meinung für ihre ökonomischen und sozialpolitischen Interessen erkannten und mit der zunehmenden Verflechtung von ökonomischer und staatlicher Sphäre die Intensität der Behördenkontakte zunahm<sup>137</sup>. Dagegen blieb die Rekrutierung, Anstellung, Besoldung und allgemeine Behandlung des Personals vor dem Krieg meist auf verschiedene Abteilungen und Ebenen im Unternehmen verteilt.

Die Arbeitsteiligkeit der Leitung forderte als Entsprechung besondere Vorsorge für ausreichende Koordination, da eine konsequente Verteilung der Entscheidungsgewalt auf verschiedene Zentren im Unternehmen nicht vorgeschlagen und vom Postulat einer einheitlichen, zentralen Autorität nicht abgegangen wurde. Damit war das Informations- und Kontrollproblem gestellt, das steigende Aufmerksamkeit erhielt. Regelmäßige Leitungskonferenzen, minutiös ausgearbeitete Postverteilungssysteme, die zeitsparende Formalisierung der Kommunikation an der Spitze mit Hilfe regelmäßiger, kurzgefaßter „Vorträge“ der Ressortchefs, „Vorlagen“ (Statistiken, Berechnungen) an den Vorstand und regelmäßige Sprechstunden statt „wilder“ Besprechungen des Generaldirektors für seine Untergebenen, sollten es lösen<sup>138</sup>. Berichte nach fixierten Regeln und in

neten Organisationsplan drei Rangstufen innerhalb der Leitung vor: Direktor bzw. Vorstand oder Prinzipal — Prokuristen bzw. Disponenten oder Ressortchefs — Abteilungsführer bzw. Vorsteher.

<sup>136</sup> Vgl. Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 224; CALMES, Der Fabrikbetrieb (1916), S. 5.

<sup>137</sup> Vgl. zur „Geschäftsstelle für Volkswirtschaftliche Angelegenheiten“ des Siemens-Konzerns: KOCKA, Unternehmensverwaltung, S. 442 ff. Bis zu der Gründung hatte ein leitender Angestellter (Jurist) diese Arbeiten ausgeführt; so auch im Ansatz in der Berlin-Anhaltischen Maschinenbau-AG: Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 138.

<sup>138</sup> Zu den Leitungskonferenzen: Organisation 2 (1900), S. 28, 44. — Als Beispiel eines Postverteilungssystems: Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 131 ff. — Zur systematisierten Kommunikation mit dem Generaldirektor: Organisation 6 (1904), S. 371 ff.

gleichbleibenden Formen und der Gebrauch von Statistiken, Kurven sowie des betrieblichen Rechnungswesens sollten die als wichtig betonte vollständige Übersicht der Unternehmensleitung trotz weitgehender Verteilung der Aufgaben sichern und verhindern, daß die Ablösung des allgegenwärtigen, alles selbst erledigenden Einzelunternehmers zu einer allzu starken Dezentralisation der Entscheidungsmacht führte<sup>139</sup>. Die im Interesse der Effektivität allgemein für notwendig gehaltene Zentralisation der Entscheidungsgewalt trotz großer Arbeitsteiligkeit im direkt nicht mehr überschaubaren Großbetrieb verlangte Informations- und Kontrollvorkehrungen, die ihrerseits ein hohes Maß an klarer Funktions- und Befehlsgewaltverteilung, Formalisierung und Standardisierung der Kommunikationswege, Schriftlichkeit, Genauigkeit und Ordnung im gesamten Unternehmen voraussetzten.

Wie nahe der Begriff „Organisation“ im hier skizzierten Sinne dem heutigen Begriff „Management“ kam, zeigt sich schließlich an seiner Ausdehnung auf die sozialen Beziehungen der Menschen im Betrieb und ihre Bedeutung für den Geschäftserfolg. Die „gegenseitigen Beziehungen der ‚Regierten‘ zu den ‚Regierenden‘, also der Chefs und Direktoren zu ihren Beamten, der Ingenieure und Werkstattmeister zu den Arbeitern“ wurden, mindestens am Rande, von der untersuchten Management-Literatur thematisiert. „Gehört doch die Herstellung und Erhaltung solcher Beziehungen, die beide Teile befriedigen können, mit zu den erstrebenswertesten Organisationsaufgaben.“<sup>140</sup> Die meisten Autoren waren sich trotz aller Konzentration auf eher formale Aspekte der Unternehmensleitung und -verwaltung bewußt, wie wichtig das „Interesse der Angestellten am Geschäft“ und ihre „Liebe zum Beruf“ für den Unternehmenserfolg sein konnten<sup>141</sup>. Angestellte sollten sich „durch Bande, wie sie langjährige Beziehungen herausbilden, mit dem Unternehmen eng verknüpft fühlen“<sup>142</sup>. Manche Autoren erkannten, zum Teil unter amerikanischem Einfluß, die leistungssteigernde und geschäftsfördernde Funktion sozialer Aufstiegschancen innerhalb der Unternehmen und „demokratischer Zustände“ in

<sup>139</sup> Vgl. ebd. 5 (1903), S. 6f.; 6 (1904), S. 67; 8 (1906), S. 39; CALMES, Der Fabrikbetrieb (1916), S. 14f., als weiteres Beispiel für die Behandlung des unternehmensinternen Informationswesens. — Zur Zentralisierung der Entscheidungsgewalt in deutschen und amerikanischen Fabriken dieser Zeit im Gegensatz zu englischen: MARSHALL, Industry, S. 327f. — Der Kopf der Zeitschrift „Organisation“ zeigte die Faust eines Wagenlenkers, in der viele Zügel zusammenliefen.

<sup>140</sup> Organisation 3 (1901), S. 126.

<sup>141</sup> Vgl. z. B. VAN DEN DAELE, Der moderne Geschäftsbetrieb, S. 18; Werkstattstechnik 1 (1907), S. 2; NYHOEGEN, Der moderne Betriebsleiter, S. 126.

<sup>142</sup> Organisation 12 (1910), S. 161.

den Werkstätten<sup>143</sup>. Entgegen den Bürokratisierungstendenzen, die die Wirklichkeit der größten Unternehmen dieser Zeit bestimmten, galt den hier untersuchten Schriften ein Angestellten- und, wenn auch abgeschwächt, ein Arbeitertyp als vorbildhaft, der sich nicht darauf beschränkte, das auszuführen, was ihm en detail vorgeschrieben war — obwohl die Forderung nach genauester und schriftlicher Funktions- und Befehlsgewaltenfixierung von allen Autoren unterstützt wurde —, sondern der über seine Spezialaufgaben und den immer und selbstverständlich geforderten Gehorsam hinaus die Prinzipien der Geschäftsleitung kenne und verstehe<sup>144</sup>, der selbständig denke, selbst Initiativen ergreife und zur steten Verbesserung der Organisation beitrage<sup>145</sup>.

Unter den Leitungstechniken, mit Hilfe deren das gewünschte Bewußtsein und Verhalten der Beschäftigten zu erreichen sei, wurde die des finanziellen Anreizes bei weitem nicht in dem Maße empfohlen wie in der amerikanischen Paralleldiskussion<sup>146</sup>. Auch der direkte Befehl auf dem Hintergrund harter Sanktionen im Falle des Ungehorsams trat in der Diskussion um die Jahrhundertwende weit zurück und wurde zum Teil ausdrücklich zurückgewiesen. Nicht strafen sollte der kluge Vorgesetzte, sondern Vorsorge tragen, daß sich der „Fehler“ nicht mehr wiederhole<sup>147</sup>. Zumindest seien Befehle gegenüber dem Empfänger zu begründen<sup>148</sup>. Ein gegenüber früheren Jahrzehnten neuer Stil deutete sich an, wenn Vorstandsmitglieder einer großen Firma 1911 Angestellte „zu sich bitten“ ließen, statt sie zu beordern oder zu zitieren<sup>149</sup>.

Diese Diskussionsbeiträge empfahlen psychologisch orientierte, indirekte Leitungstechniken, die die Loyalität und Leistungsbereitschaft des Beschäf-

<sup>143</sup> So schon SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 177, in bezug auf die Meister. P. MÖLLER empfahl aus amerikanischen Erfahrungen neben besseren Lohnsystemen die „Hebung der sozialen Stellung der Arbeiter“ und ihre demokratische Behandlung, um ihren Eifer, ihre Tüchtigkeit und ihre Bereitschaft zu Initiative und Leistung zu stärken. Zeitschrift des VDI 47 (1903), S. 1011, 1014. Vgl. auch Organisation 12 (1910), S. 171.

<sup>144</sup> So ebd. 12 (1910), S. 161.

<sup>145</sup> So ebd. 1 (1898/99), S. 91 f.; 6 (1904), S. 243 f.

<sup>146</sup> Zu Amerika vgl. DIEMER, A Bibliography, S. 629, 632 ff., 638 f.; JENKS, Early Phases, S. 431, 435. — Zur dominanten Rolle des finanziellen Anreizes bei einem Autor der früheren Zeit: EMMINGHAUS, Allgemeine Gewerkslehre, S. 52 ff., 69 ff. — 1913 wies der ansonsten den Taylorismus sehr begrüßende TH-Professor SCHLESINGER die amerikanische Betonung des Prämienlohns für die deutschen Arbeiter zurück. Vgl. Technik und Wirtschaft 6 (1913), S. 545.

<sup>147</sup> Organisation 1 (1898/99), S. 89; ähnlich: 2 (1900), S. 111.

<sup>148</sup> So nach amerikanischem Vorbild: ebd. 9 (1907), S. 34 f.

<sup>149</sup> Technik und Wirtschaft 4 (1911), S. 133.

tigten gewährleisten und so den direkten Befehl auf dem Hintergrund von Sanktionsandrohung tendenziell überflüssig machen sollten. Man empfahl dem Chef „leutseliges Wesen“ und „achtungsvolle Behandlung“ des Personals<sup>150</sup>, „Takt“<sup>151</sup>, „aufmunternde Worte und gelegentliche Anerkennung“, die besser wirkten als „das beliebte Straffspannen der Zügel“<sup>152</sup>. Durch freundliche und gesunde Ausstattung der Arbeitsräume<sup>153</sup> sollte die dem Geschäftserfolg zuträgliche „Zufriedenheit“ ebenso gefördert werden wie durch ausreichende Information mittels Hauszeitschrift<sup>154</sup>. Dagegen blieben Vorschläge für betriebliche Sozialeinrichtungen im Sinne eines bewußt eingesetzten, organisierten und damit seinem ursprünglichen Charakter entfremdeten Patriarchalismus (Fabrikkasen, Fabrikwohnungen etc.) selten, im Gegensatz zur Vermehrung solcher Einrichtungen in der großbetrieblichen Wirklichkeit des Wilhelminischen Reiches<sup>155</sup>. In der bewußten Einbeziehung innerbetrieblicher Sozialverhältnisse, die weit über das bloße Austauschverhältnis und über die klare, durch ökonomische Sanktionen abgesicherte Befehls-Gehorsams-Beziehung hinausgingen, schloß sich das Organisationsdenken der anderthalb Jahrzehnte vor dem Weltkrieg an die verschiedenen Formen spätpatriarchalischer Unternehmerpolitik an, doch ohne deren fürsorgliche, meist illiberale Tendenz.

### *Technische Modelle und technokratische Implikationen*

Vor allem unterschied sich die Berücksichtigung des „human factor“ innerhalb der Management-Literatur des beginnenden 20. Jhs. von patriarchalischen Vorgängern durch die Vernachlässigung des Konflikt-

<sup>150</sup> Organisation 1 (1898/99), S. 78 f., 91 f.; VAN DEN DAELE, Der moderne Geschäftsbetrieb, S. 18.

<sup>151</sup> Organisation 12 ((1910), S. 341. <sup>152</sup> Ebd. 6 (1904), S. 35.

<sup>153</sup> Werkstattstechnik 1 (1907), S. 245—247.

<sup>154</sup> Organisation 10 (1908), S. 483—486; 12 (1910), S. 205: dem stehe die vorherrschende „ängstlich tuende Heimlichkeit“ entgegen.

<sup>155</sup> Vgl. *Die freiwilligen sozialen Fürsorge- und Wohlfahrtseinrichtungen in Gewerbe, Handel und Industrie im Deutschen Reiche*, hrsg. v. Hansa-Bund f. Gewerbe, Handel und Industrie, Halle 1913, S. 43 ff. Kritisch dazu: A. GÜNTHER/R. PRÉVÔT, *Die Wohlfahrtseinrichtungen der Arbeitgeber in Deutschland und Frankreich* (= Schriften des Vereins für Sozialpolitik, Bd. 114), Leipzig 1905; NAUMANN, *Neudeutsche Wirtschaftspolitik*, S. 330f. Die hier untersuchten Schriften zur Unternehmensorganisation scheinen die illiberalen Konsequenzen der sehr kontroversen Wohlfahrtseinrichtungen gefürchtet zu haben und sich auch auf diesem Gebiet an amerikanischen Verhältnissen orientiert zu haben. Dazu P. MÖLLER in *Zeitschrift des VDI* 47 (1903), 1111, der betonte, daß betriebliche Wohlfahrtseinrichtungen in den USA vergleichsweise selten seien und von den Arbeitern abgelehnt würden.

moments. Es könnte im einzelnen gezeigt werden, welch enger Zusammenhang zwischen dem bewußt erneuerten und geplant eingesetzten Patriarchalismus, wie er ungeachtet einiger Vorläufer seit den späten 60er Jahren hervortrat, und der anwachsenden sozialen Konflikte in und außerhalb der Unternehmen sowie der allmählichen sozialen und politischen Organisation des Proletariats gegen Ende der ersten Industrialisierungsphase bestand<sup>156</sup>. Neben den betrieblich-ökonomischen Vorteilen (geringerer Arbeiterwechsel, Stetigkeit der Produktion in Betrieben mit relativ hohem Anlagekapital etc.)<sup>157</sup> dienten betriebliche Wohlfahrtseinrichtungen mit Absicht oder wenigstens ihrer Funktion nach der Kontrolle der immer selbstbewußteren und zunehmend organisierten „Insubordination“ der Arbeiter, der zusätzlichen Legitimation der in Frage gestellten Unternehmermacht<sup>158</sup> und der Befriedung des sich immer stärker formulierenden sozialen Protests, der Bannung der in das erschreckte Bewußtsein der bürgerlichen Öffentlichkeit tretenden revolutionären Gefahr<sup>159</sup>.

<sup>156</sup> Dies gilt nicht für den ursprünglichen, „gewachsenen“ Patriarchalismus, der der vorindustriellen Zeit entstammte und im sich vergrößernden Fabrikbetrieb der industriellen Revolution weitgehend, wenn auch nicht ganz abgebaut wurde. — Für die obige Argumentation braucht der Begriff „Patriarchalismus“ nicht differenziert zu werden. Dazu vgl. GECK, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, S. 72 ff. Er soll vielmehr sehr weit gefaßt werden und jedes Unternehmer-Beschäftigten-Verhältnis meinen, das über das vertraglich fixierte Leistungs- und Gegenleistungsverhältnis hinaus einerseits Verpflichtungen „für das geistige und leibliche Wohl der anvertrauten Menschen“, andererseits „gute Führung“, „Treue“, „Gehorsam und Fleiß“ enthält, die Trennung zwischen Geschäfts- und Privatsphäre nicht respektiert und insofern als vor- oder nachliberal zu bezeichnen ist. Vgl. G. BRIEFS, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie. Zur Soziologie und Sozialpsychologie des modernen Großbetriebs in der Industrie, Berlin 1934, S. 109. Unter Patriarchalismus, so gefaßt, fallen Erscheinungen, die GECK (Die sozialen Arbeitsverhältnisse, S. 69 ff.) als „liberal-humanitär“ und „ökonomisch-rechtlich-humanitär“ klassifiziert, wie auch einige Fabrikverfassungen mit Arbeiterausschüssen. Vgl. H. J. TEUTEBERG, Geschichte der industriellen Mitbestimmung in Deutschland. Ursprung und Entwicklung ihrer Vorläufer im Denken und in der Wirklichkeit des 19. Jahrhunderts (= Soziale Forschung und Praxis, Bd. 15), Tübingen 1961, S. 246 ff.

<sup>157</sup> Klar formuliert von dem rheinischen Industriellen F. Brandts 1882, zit. bei PUPPKE, Sozialpolitik, S. 278.

<sup>158</sup> Vgl. R. REICHWEIN, Funktionswandlungen der betrieblichen Sozialpolitik. Eine soziologische Analyse der zusätzlichen betrieblichen Sozialleistungen (= Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd. 26), Köln/Opladen 1965, S. 63 ff.

<sup>159</sup> Zu diesem Zusammenhang: ROESKY, Die Verwaltung, S. 14 ff.; GECK, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, S. 124; ZUNKEL, Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer, S. 237 ff.; PUPPKE, Sozialpolitik, S. 254 f.; TEUTEBERG, Geschichte, S. 229. — Andere Ursachen wie die Entwicklung zum Großbetrieb als solche bleiben hier ebenso außer Betracht wie die im Einzelfall wechselnden Motive der Unternehmer.

Dieser Gegensatz zwischen Unternehmern und Arbeitern, der die Wirklichkeit des Kaiserreichs immer klarer prägte, ging als wichtiges Moment in die frühen Management-Konzeptionen ein: nicht nur, aber insbesondere insoweit die Behandlung des Personals betroffen war, orientierten sich diese in der ersten Phase der Industrialisierung vor allem an bürokratischen Modellen der hierarchischen Über- und Unterordnung, der genauen Kompetenzverteilung, der Schriftlichkeit und des Leitungsstils<sup>160</sup>. Gegen Ende dieser Periode, um 1870, gewannen militärische Vorbilder zunehmend an Einfluß — als Folge des gesellschaftlichen Glanzes einer erfolgreichen Armee und der allgemeinen, für die Reichsgründungszeit typischen Aufwertung militärischer Prinzipien, die im Niedergang konkurrenzwirtschaftlicher, liberaler und städtisch-ziviler Maximen und Lebensformen in der Großen Depression nach 1873 an Stabilität gewann<sup>161</sup>. So ließ ROESKY seiner Diskussion der wirtschaftlichen Krise eine Lobrede auf die allgemeine Wehrpflicht folgen, um daraus die Forderung nach „militärischer Disziplin“ in den Betrieben abzuleiten. „Wie immens Großes von einer so geschulten Menge geleistet werden kann, das haben wir aus den letzten Erfolgen [der preußischen Armee] zur Genüge gelernt . . . Wir haben also ein gutes Vorbild für unsere Fabriken; richte man sie nach dem Muster unserer Militärverwaltungen ein und sie werden ebenso Großes leisten, als diese.“<sup>162</sup> Beide einander ähnlichen, miteinander verschmelzenden, bis ins 20. Jh. hinein wirksamen Konzeptionen betonten Disziplin und damit die Bewältigung von drohendem Ungehorsam, Protest und

<sup>160</sup> Bedingungen, Einzelheiten und Folgen des bürokratischen Einflusses auf die preußisch-deutsche Industrialisierung, besonders in ihrer Wirkung auf die entstehende Industrieverwaltung und -Angestelltenschaft analysiert: KOCKA, Unternehmensverwaltung.

<sup>161</sup> Die Prägung der Struktur deutscher Unternehmen durch militärische Vorbilder ist sehr häufig festgestellt worden. Vgl. u. a.: SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 178 f.; BRIEFS, Betriebsführung, S. 118 ff.; CHR. HELFER, Über militärische Einflüsse auf die industrielle Entwicklung in Deutschland, in: Schmollers Jahrbuch 83 (1963), T. 2, S. 597—609. Die hier vertretene These, daß militärische Modelle — sieht man von der vorindustriellen Zeit bis etwa 1830, in denen sie sicher wirksam waren, ab — trotz Vorläufern (vgl. F. HELLWIG, Louis Piettes Entwurf einer Fabrikordnung, in: Tradition 7 [1962], S. 130 ff.) erst gegen Ende der ersten Industrialisierungsphase wirksam wurden, müßte noch im einzelnen gestützt werden. Für sie spricht die reservierte Haltung großer Teile des Industriebürgertums gegenüber allem Militärischen bis zur Mitte der 60er Jahre. Vgl. G. RITTER, Staatskunst und Kriegshandwerk. Das Problem des „Militarismus“ in Deutschland, Bd. 2, München 1960, S. 117—131; ZUNKEL, Der Rheinisch-Westfälische Unternehmer, S. 85 ff. Auch stammen die meisten einschlägigen Belege aus der späteren Zeit.

<sup>162</sup> ROESKY, Die Verwaltung, S. 21 f.

Aufruhr. Die durchgehende Akzentuierung von Befehl, Gehorsam und Disziplin war nur innerhalb eines Denkens möglich, das den Industriebetrieb primär unter der Kategorie des Konfliktes erfaßte und in Analogien zu staatlich-bürokratischen und militärischen Herrschaftsverbänden beschrieb<sup>163</sup>.

Die Management-Literatur in der dritten Phase der deutschen Industrialisierung implizierte dagegen zunehmend ein konfliktfreies, an technischen Systemen orientiertes Unternehmensmodell. Dies verrieten einerseits die meistgebrauchten Metapher zur Beschreibung des Industriebetriebs: das Bild des Organismus<sup>164</sup> und — häufiger — des Uhrwerks oder der Maschine schlechthin<sup>165</sup>. Dementsprechend dominierten in den Definitionen von „Organisation“ rein funktionale Begriffe, Zweck-Mittel-Kategorien und — allerdings nur ansatzweise — die Vorstellung des „Systems“<sup>166</sup>. Größtmögliche Effizienz, nicht mehr Disziplin und Herrschaftssicherung waren das Thema. Entsprechend änderte der häufige Begriff der Kontrolle seinen Inhalt. Hatte er sich einst gegen Ungehorsam und Unredlichkeit vor allem gewandt, so jetzt zunehmend gegen Unpünktlichkeit, Ungenauigkeit und „Fehler“<sup>167</sup>.

<sup>163</sup> Vgl. ebd., S. 38; BOURCART, Die Grundsätze, S. 99; SINZHEIMER, Über die Grenzen, S. 178 f.; SCHMOLLER, Wesen und Verfassung, S. 378 ff.

<sup>164</sup> Vgl. Organisation 1 (1898/99), S. 2, 11, 25 f.; GRIMSHAW, Werkstattbetrieb, S. 6; ähnlich: Technik und Wirtschaft 2 (1909), S. 366 f.

<sup>165</sup> Vgl. ERLACHER, Briefe, S. 1; Organisation 1 (1898/99), S. 79; 5 (1903), S. 5, 323; 8 (1906), S. 240; Technik und Wirtschaft 5 (1912), S. 467; Zeitschrift f. Handelswissenschaft u. Handelspraxis 6 (1913/14), S. 42: „Wollen wir einen Vergleich wählen, so kann man behaupten, daß diese Organisation einem Uhrwerk gleicht, wo ein Rad in das andere eingreift. Jede Bewegung eines Teiles löst die eines anderen aus, so daß man von einer Zwangsregulierung sprechen kann.“ — Vgl. auch GECK, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, S. 141.

<sup>166</sup> Vgl. oben S. 20f. die durchaus typischen Definitionen von GRULL und CALMES; als Beispiel der Verwendung des „System“-Begriffs vgl. F. A. NEUHAUS in: Zeitschrift des VDI 52 (1908), S. 1141.

<sup>167</sup> Mit der Frontstellung gegen Unredlichkeit und Ungehorsamkeit fand sich „Kontrolle“ in den Klagen über die Unehrllichkeit der ersten Manager (s. oben S. 342) und z. B. bei G. SCHMOLLER, Grundriß der Allgemeinen Volkswirtschaftslehre, 1. Teil, Leipzig 1900, S. 437; so auch bei VAN DEN DAELE, Der moderne Geschäftsbetrieb, S. 3, 19. Häufiger jedoch mit anderer Akzentuierung: SCHMIDT, Die Fabrikorganisation, S. 26; Organisation 5 (1903), S. 373; Zeitschrift des VDI 52 (1908), S. 1141; Technik und Wirtschaft 2 (1909), S. 366 ff.; CALMES, Der Fabrikbetrieb (1916), S. 2 f.; Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis 6 (1913/14), S. 42: Mittel zur Kontrolle eines Werkes „bilden die Schaffung mehrfacher Kontrollglieder und die Limitierung der Befugnisse. Die erstere Form basiert auf der mehrfachen Nachprüfung derselben Tatsache, so daß Fehler des einzelnen durch die Kontrolle anderer vermieden werden.“

Dieser Organisationsbegriff ermöglichte es schließlich den Ingenieuren, mit Hinweis auf ihre konstruktiven Fähigkeiten, den Anspruch auf Gestaltung und Leitung industrieller Unternehmen zu erheben<sup>168</sup>. Damit eröffnet sich eine Perspektive, die hier nur erwähnt werden kann. Seit dem Ende der 90er Jahre drängten die Sprecher und Organisationen der Ingenieure aus ihrer engen naturwissenschaftlichen Spezialisierung heraus. Erfolgreich setzten sie das Promotionsrecht und damit die Gleichberechtigung der Technischen Hochschulen mit den Universitäten durch<sup>169</sup>. Ihr Kampf gegen den „Assessorismus“, gegen das Juristenmonopol im höheren Beamtentum wurde aggressiver und führte 1902 in Berlin zur Einrichtung einer besonderen Prüfungsordnung für „Verwaltungsingenieure“, die sich jedoch nicht durchsetzen konnte<sup>170</sup>. In den Publikationen der Ingenieure wurde laut die Forderung erhoben, die Wirtschaftswissenschaften innerhalb des Ingenieurstudiums zu betonen und vor allem dem Ingenieur die für die Betriebsleitung nötigen „privatwirtschaftlichen“ Kenntnisse, speziell „Organisationskunde“ zu vermitteln<sup>171</sup>. An Technischen Hochschulen wurden Vorlesungen wie „Fabriksbetriebe und Fabriksanlagen“, „Organisation und Betrieb von Fabriken“, „Rationelle Arbeitsmethoden und Kalkulation“ angeboten<sup>172</sup>. Gegen den Widerstand aus Unternehmerkreisen entschied sich der VDI ab 1904, in seiner Vortragstätigkeit und seinen Publikationen auch ökonomische, speziell privatwirtschaftliche und organisatorische Fragen zu behandeln und gab seit 1908 zu diesem Zwecke die Monatsschrift „Technik und Wirtschaft“ heraus<sup>173</sup>.

<sup>168</sup> Vgl. P. BECK in: *Technik und Wirtschaft* 5 (1912), S. 475: „Die ganze Ausbildung des Konstrukteurs erfordert eine gewisse künstlerische, ordnende, schöpferische Veranlagung. Mit solchen Veranlagungen kann man aber auch mehr als nur konstruieren, damit kann man auch organisieren, verwalten und leiten.“ Ähnlich schon *Zeitschrift des VDI* 46 (1902), S. 1249 f.; 55 (1911), S. 6984.

<sup>169</sup> Vgl. ebd. 43 (1899), S. 1342 ff.

<sup>170</sup> Vgl. W. FRANZ, *Ingenieurstudium und Verwaltungsreform*. Aufsätze (= Schriften des VDDI, H. 1), Berlin 1909; W. PRION, *Ingenieur und Wirtschaft*. Der Wirtschaftsingenieur. Eine Denkschrift über das Studium von Wirtschaft und Technik an Technischen Hochschulen, Berlin 1930, S. 11 f.: nur 200 absolvierten diese Prüfung bis 1928.

<sup>171</sup> Vgl. *Zeitschrift des VDI* 48 (1904), S. 701 ff.; CONRAD, *Die wirtschaftliche Ausbildung*, S. 632. Vgl. auch: *Die Akademie für Sozial- und Handelswissenschaften zu Frankfurt am Main*, 3. Aufl., Jena 1902, bes. S. 46 ff., 50: diese 1901 gegründete Institution führte Techniker in die „Handelswissenschaften“, Betriebsorganisation und Arbeiterfragen ein.

<sup>172</sup> Vgl. die Übersicht für 1906/07 bei CONRAD, *Die wirtschaftliche Ausbildung*, S. 646.

<sup>173</sup> Vgl. die vorhergehenden Diskussionen im VDI: *Zeitschrift des VDI* 48 (1900), S. 701 ff.; 49 (1905), S. 1207 ff.; 50 (1906), S. 104 ff., 1439 ff.; 51 (1907), S. 313—315.

Diese Bemühungen auf dem Felde des Erziehungswesens waren eingebettet in einen allgemeineren, oft technokratisch gefärbten Anspruch auf stärkere Mitgestaltung, ja Leitung des öffentlichen Lebens, der sich seit 1900 gern und oft auf ein sicherlich etwas von der Stimmung der Jahrhundertwende formulierendes Kaiserwort berief, das die Technischen Hochschulen „in den Vordergrund bringen“ wollte und ihnen nicht nur technische Aufgaben, sondern auch eine einflußreiche Rolle bei der Lösung sozialer Konflikte zusprach<sup>174</sup>. Ingenieure begannen, eine soziale Mittlerrolle zwischen Arbeitern und Unternehmern zu beanspruchen<sup>175</sup>; sie verglichen den Staat mit einer Maschine und begründeten ihre Forderung nach größerem Einfluß, indem sie sich als bestmögliche Maschinen- (= Staats-)lenker kraft Sachverständes anpriesen<sup>176</sup>. So wenig solche Forderungen verwirklicht wurden, so sehr waren sie Ausdruck eines zur gleichen Zeit in den USA sehr viel intensiver hervortretenden, an naturwissenschaftlich-technisch-ökonomischen Prinzipien orientierten Denkens, das sich nicht mehr auf seinen eigenen engen Bereich beschränkte, sondern, zum Teil mit technokratischem Anspruch, in andere Lebensbereiche, so auch in den der zeitgenössischen Management-Diskussion eindrang und dessen Einfluß auf politische und soziologische Theorien, auf Kunst und Philosophie, auf Sprache, stereotype und allgemeine Einstellungen der Öffentlichkeit hier nicht untersucht werden kann<sup>177</sup>.

<sup>174</sup> Zit ebd. 44 (1900), S. 98; auch in: W. SCHRÖDER, Das persönliche Regiment. Reden und sonstige öffentliche Äußerungen Wilhelms II., München 1907, S. 150.

<sup>175</sup> Vgl. H. BECK, Soziale Aufgaben und Pflichten der Techniker, Dresden 1902.

<sup>176</sup> Besonders deutlich in: *Der Ingenieur*. Seine kulturelle, gesellschaftliche und soziale Bedeutung mit einem historischen Überblick über das Ingenieurwesen, Stuttgart 1910, S. 30, pass. Ähnliche Ansätze finden sich seit der Jahrhundertwende in vielen Artikeln der „Zeitschrift des VDI“ und seit 1908 in „Technik und Wirtschaft“. Vgl. auch H. KLAGES/G. HORTLEDER, Gesellschaftsbild und soziales Selbstverständnis des Ingenieurs, in: Schmollers Jahrbuch 85 (1965), S. 661—685, bes. S. 672 ff.

<sup>177</sup> Für die USA zwischen 1890 und 1920 untersucht HABER, Efficiency, die gesamtgesellschaftliche Funktion der in vielem sehr ähnlichen Scientific-Management-Bewegung mit ihren technokratischen Implikationen. Für die größere Intensität und soziale Wirksamkeit dieser amerikanischen Parallele zu den oben untersuchten deutschen Erscheinungen dürfte neben anderen geistesgeschichtlichen Traditionen und weiteren Faktoren der niedrige Entwicklungsstand der amerikanischen Bürokratie um 1900 verantwortlich gewesen sein. Im Gegensatz zu ihren zahlreichen, fortgeschritteneren amerikanischen Kollegen fanden die deutschen Ingenieure und Organisatoren der Jahrhundertwende im Staat und — wenn auch nicht so perfekt — in den großen Unternehmen eine funktionierende Verwaltung vor, die einen Teil ihrer Forderungen (nach rationaler Organisation, Genauigkeit,

Dieses Denken, soweit es die Form industrieller Management-Theorie und -Kunde annahm, fand seine reale Basis in gewissen objektiven Tendenzen der großen Industriebetriebe: Hierarchische Ordnung und direkte Befehle traten stärker als bisher hinter anderen Leitungstechniken sowie hinter der handlungsbestimmenden Kraft des Sachverständigen und hinter fixierten Geschäfts- und Arbeitsordnungsregeln zurück. Die immer stärkere Verzahnung der immer klarer definierten und spezialisierten Tätigkeitsbereiche der Einzelnen ließ diese zu Teilen eines sehr interdependenten, arbeitsteiligen Systems werden. Die (höchste Genauigkeit und Regelmäßigkeit erfordernden) Maschinen, die mit Maschinen vergleichbare Organisation und eingebaute gegenseitige Kontrollen der einzelnen Systemteile reduzierten die Bedeutung von Befehl und Gehorsam, von persönlicher Kontrolle in der alltäglichen Wirklichkeit der großen Unternehmen<sup>178</sup>. Wahrscheinlich trug auch die weitgehende Verlagerung des Klassenkampfes auf die überbetriebliche Auseinandersetzung zwischen großen Organisationen dazu bei, die unternehmensinterne Wirklichkeit von „Insubordinationen“ und Repressionen alten Stils tendenziell zu entlasten.

Wie weit dieses Organisationsdenken seine Entsprechungen in Einzelheiten der zeitgenössischen Unternehmenswirklichkeit fand, bliebe zu prüfen. Ein Hindernis für die Realisierbarkeit seiner Grundprinzipien dürfte gerade in jenen Zügen der industriellen Wirklichkeit gelegen haben, die diese von jeder Maschine unterschieden: im durchgehaltenen, wenn auch in Frage gestellten Herrschaftsanspruch der Unternehmer, im Interessenkonflikt zwischen Kapital und Arbeit, im Unterordnungszwang der Lohnarbeiter und Angestellten. Insofern die untersuchten Autoren, zu deren Sprachschatz „Interesse“ und „Herrschaft“ nicht gehörten, Organisation, Funktionalität und Effizienz betonten und von den betrieblichen und gesellschaftlichen Konflikten, die in ihre Argumentation bestenfalls als „Fehler“ und „Störungen“ Eingang fanden, abstrahierten, schwang bei ihnen die Hoffnung mit, durch gute sachkundige Organisation soziale, vom technokratischen Standpunkt aus irrationale Gegensätze auszugleichen und

Ordnung, Systematik, etc.) bereits erfüllt hatte. Nicht zufällig scheiterte der Anlauf der Ingenieure zu größerem gesellschaftlichen und politischen Einfluß am Juristenmonopol in der Verwaltung. Vgl. dagegen zum Einfluß der Ingenieure und der Wissenschaftlichen Betriebsführung auf Verwaltung und Politik der USA: ebd., S. 99 ff.

<sup>178</sup> Vgl. GECK, Die sozialen Arbeitsverhältnisse, S. 114 ff.; H. P. BAHRDT, Industriebürokratie. Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958, S. 55.

die „richtige“ Lösung eines Konflikts kraft Sachverstandes zu finden<sup>179</sup>. Dieser Ansatz, der sich im Taylorismus wohl am deutlichsten entfaltete, stieß auf das Mißtrauen der Unternehmer, die ihn als Versuch, ihre Herrschaft nach „objektiven“ und „rationalen“ Regeln zu domestizieren, keineswegs freudig begrüßten; er fand die Ablehnung der Arbeiter als nur scheinbare Aufhebung von Herrschaft, hinter dessen Berufung auf „Sachgerechtigkeit“ sich wenigstens so lange die repressive Verwirklichung von Partialinteressen verbarg, solange die Betroffenen nicht im einzelnen die Unternehmensziele, die Geschäftsordnungen, die Arbeitsverteilung, die noch so unpersönlichen Kontrollmechanismen und die Entgelte mitbestimmten<sup>180</sup>. Angesichts der konfliktreichen betrieblichen und der antagonistischen, sich in entscheidenden Grundzügen noch naturwüchsig-planlos reproduzierenden gesamtgesellschaftlichen Wirklichkeit vor 1914 blieb dieser Ansatz in noch größerem Maße Illusion als später.

<sup>179</sup> Vgl. den Ansatz bei VAN DEN DAELE, *Der moderne Geschäftsbetrieb*, S. 4; BECK, *Sociale Aufgaben*, S. 27: In „wissenschaftlicher, leidenschaftsloser Diskussion“ sollten sich Unternehmer und Arbeiter unter Leitung der Ingenieure über Fragen des Arbeitsvertrages, der Arbeitszeit, des Lohnes, der Gewinne, der Gewerkschaften etc. einigen.

<sup>180</sup> Vgl. WOLDT, *Der industrielle Großbetrieb*, S. 45, 55; J. S. SACHS, *Das Taylor-System*, in: *Jahrbuch der Angestelltenbewegung*, Berlin 1914/15, S. 1—10. WOLDT und SACHS kritisierten das Taylor-System von einem sozialistischen bzw. gewerkschaftlichen Standpunkt aus. — Vgl. auch AITKEN, *Taylorism*, S. 157, 159 ff.; NADWORNÝ, *Scientific Management*.